الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
معهد علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا
رقم التسجيل:..................
الرقم التسلسلي:..............

أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين

دراسة ميدانية أجريت في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية

" مركب المجارف والرافعات **C.P.G**. *عين السمارة – قسنطينة* "

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالبة: إشراف الأستاذ:

رضوان سامية **العايب رابح**

أعضاء لجنة المناقشة : تناقش يوم:...../...../.........

أ.د. لوكيا الهاشمي.............أستاذ التعليم العالي- جامعة منتوري- قسنطينة ....رئيسا

د. العايب رابح................أستاذ محاضر- جامعة منتوري- قسنطينة........................مشرفا ومقررا

أ.د شلبي محمد ....أستاذ التعليم العالي- جامعة منتوري- قسنطينة..........................مناقشا

د. بوياية محمد الطاهر.......أستاذ محاضر-جامعة باجي مختار- عنابة................................مناقشا

السنة الجامعية:2005- 2006

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ اقرأ باسم ربك الذي خلق S خلق الإنسان من علق S اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم S علم الإنسان ما لم يعلم ﴾

سورة العلق.الآيات(1، 2، 3، 4)

﴿ وقل ربي زدني علما ﴾

سورة طه . الآية 114

﴿ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير ﴾

سورة المجادلة. الآية 11

صدق الله العظيم

﴿دعـــــــاء﴾

اللهم إني أسألك علما نافعا وأعوذ بك من علم لا ينفع

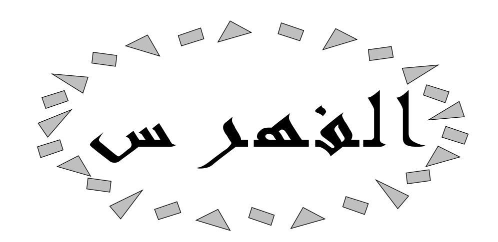
*اللهم لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا أخفقت وذكرني أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح *

آمين

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أفضل المرسلين
وخاتم النبيين سيدنا محمد وعلى آله الطيبين وصحابته
الأكرمين والتابعين لهم بإحسان إلى يوم الدين .
أما بعد .... يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل
والتقديروالإحترام إلى جميع من ساعدنـي فـي
إنجاز هذا البحث ووقف إلى جانبـي بنصائحـه
وتوجيهاته البنـاءة ، وأخـص بالذكـر الأستـاذ
المشرف " العايب رابح " الذي لم يبخل علي بالمعلومات
والتوجيهات المفيدة والقيمة والتي كانت عونا لي في
إخراج هذا البحث إلى النور، كما أعرب عن شكري العميق
إلى كل الأساتذة الكرام الذين وافقوا على تحكيم استمارة البحث
وعلى رأسهم الأستاذ " لوكيا الهاشمي "
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى
إدارة مركب المجارف والرافعات التي سهلت
لي مهمة البحث وزودتنا بالمعلومات اللازمة وكذلك
عمال المركب داخل الورشات على تعاونهم وتفهمهم ومساعدتهم لي .

سامية



الصفحة

الفصل الثالث: الروح المعنوية

الفصـــــل الرابـــع: القيــــــــادة

- القسم الثــاني : الجــانــب التطبيــقي

الفصــــــــل الخــــامس

الفصـــــل الســـادس: عرض النتـــائج وتحليلهـــا



﴾ مـــــقدمـــــة ﴿

? إن طبيعة الحياة الإجتماعية والمهنية تفرض على الفرد أن يدخل في علاقات مع الآخرين ويتبادل معهم المشاعر والأحاسيس ، هذه العلاقات تنشأ من خلال عملية الاتصال التي تعتبر الوسيلة الوحيدة لتفاعل الأفراد فيما بينهم من جهة ولتحريك ونقل المعلومات الخاصة بالعمل من طرف إلى آخر من جهة أخرى ، وإذا تم تبادل هذه المعلومات فهذا يعني أنه حدث اتصال .

ويمكن تشبيه الاتصالات داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم ، وبالمثل لا يمكن تسيير أمور المنظمات ولا يمكن للمديرين أن يؤدوا أعمالهم ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المنظمة ، وما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم .

ويتوقف نجاح أو فشل عملية الاتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بالاتصال بموضوع الاتصال بل أيضا على اعتبارات كثيرة منها خبرته في صياغة الأفكار واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة لهذه الأفكار ، بمعنى أنه يجب على المدير مثلا أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة وتزويد الآخرين بهذه المعلومات وتنمية وتوسيع فهمهم لها من خلال تأثيره عليهم .

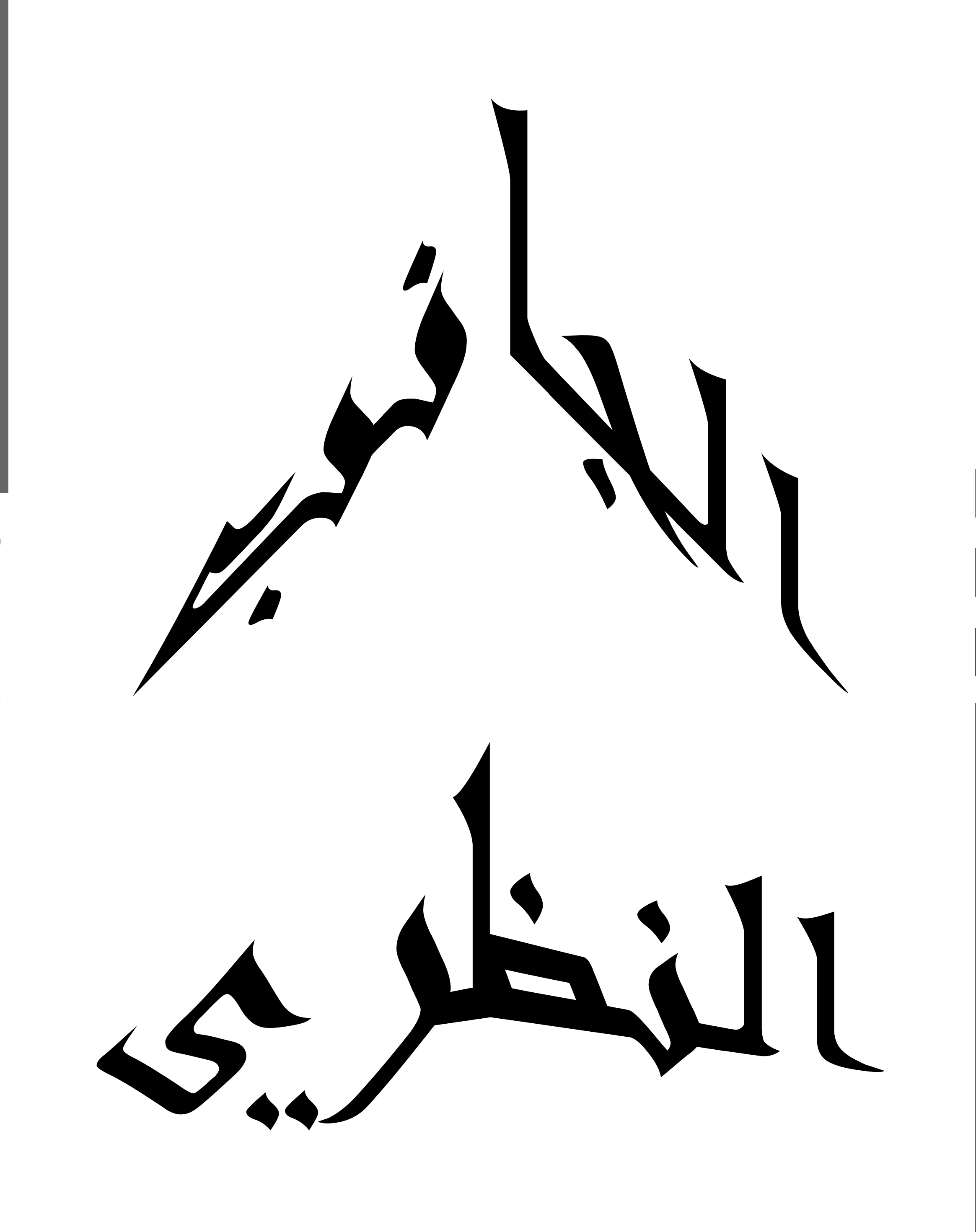
وأيا كان الفرد سواء مدير أو عامل بسيط فإنه يعمل في ظل نوعين من التنظيم ، الأول يطلق عليه اسم التنظيم الرسمي ، وهو الذي يحدد الأدوار بدقة و يضع القواعد و الإجراءات الرسمية التي يعمل وفقها الأفراد في المؤسسة، هذا التنظيم مقيد بمبادئ أهمها تقسيم العمل،

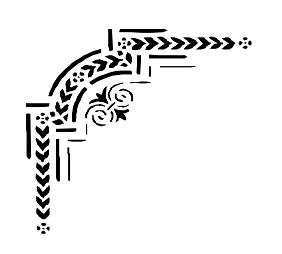
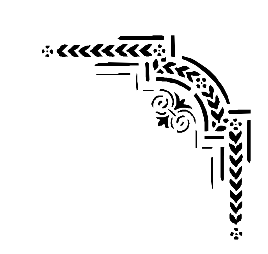
الإشراف والاتصالات، لكن هذا التنظيم يؤثر على الفرد من خلال القوانين الصارمة والواجبات وعلاقاته المحددة، وارتباطه بالأهداف المادية التي يسعى إلى تحقيقها، وبهذا نهمل نقطة هامة تتمثل في تفاعل الأفراد ببعضهم داخل الوحدة، هذا التفاعل يشترط فيه وجود جماعة غيررسمية،وبوجود هذه الأخيرة فإنه حتما يوجد اتصال غيررسمي يعمل على خلق نوع من العلاقات الإنسانية تسعى من خلالها الجماعة إلى تحقيق التكامل والانسجام فيما بينها،مما يؤدي إلى ظهور تنظيم غير رسمي يساعد على خلق جو نفسي ملائم للعمل ويقلل من حدة التوتر والتعب والملل و يؤدي في النهاية إلى ارتفاع معنويات العامل.

كما أن لنوع القيادة دورا هاما وكبيرا جدا في رفع معنويات الأفراد إذ أن الجماعة بحاجة إلى قائد يعمل على إشباع حاجاتها ويشعرها بالأمن والاستقرار والأهمية حيث أن مشرف العمال أو رئيسهم يعتبر صانع الروح المعنوية بين صفوفهم، فهو بحكم صلته بالعمال و بالإدارة في نفس الوقت يستطيع أن يؤثر تأثيرا كبيرا على معنويات العمال ويتوقف ذلك على أسلوبه الإنساني و الديمقراطي في المعاملة، فكلما كانت المعاملة إنسانية وكانت العلاقات بين المشرفين و العاملين حسنة شعروا بأهميتهم وتقديرهم مما يزدهم إحساسا بالرضا عن العمل و عن العلاقات مع المشرف و فيما بينهم.

لذا يعتبر الاتصال عاملا ضروريا ومهما في حياة كل مؤسسة و له دور كبير في ارتفاع معنويات العاملين بها، وإن نجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على تشجيع الاتصالات غير الرسمية بين أعضائها لما له من دور في ارتفاع معنوياتهم و بالتالي إلى تحسين أدائهم ورفع الإنتاج.

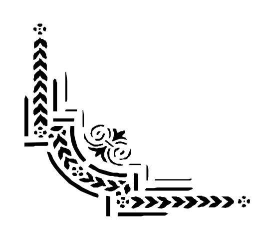
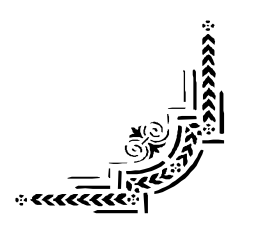
••


الإطار النظري

الفصل الأول

الفصل التمهيدي

الفصل الأول

الـفـصـل الـتـمـهـيدي

1- تـحـديد الإشـكـاليـــــة
2- فـرضـيـات الـبحـــث
3- أهـــمـــيـــة الـــبـحـــث
4- أهــــــداف الــبـحــث
5- تـحـديد الـمـصـطـلحـات
6- الـدراسـات الـســابقـة

1- تحديد الإشكالية:

يرتبط الأفراد بعلاقات وروابط لا حصر لها تنشأ من طبيعة اجتماعهم و من تفاعل رغباتهم و احتكاكهم ببعضهم البعض إذ أنهم لا يستطيعون العيش في انفراد و عزلة عن المجتمع، و هذا التفاعل والاحتكاك عبارة عن عمليات اجتماعية تقوم بين الأفراد في المجتمع تتمثل في عملية الاتصال و التي تعد من الأساليب البالغة الأهمية في قيام العلاقات الإنسانية خاصة وأنه يساعد في خلق جو نفسي ملائم داخل أي تنظيم، فلابد من وجود اتصال يربط بين أعضاء المنظمة المتداخلة أو المؤسسة لينشر بينهم المعلومات والحقائق والأفكار حتى يمكنهم تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل ويوجه ويحفز الأفراد لأداء واجبات معينة، كذلك يعمل الاتصال على تجميع وجهات النظر و المعتقدات لإقناع العاملين و التأثير في سلوكهم و يساعدهم في التعرف على المحيط المادي ولاجتماعي الذي يعملون فيه، وبذلك تقوم العلاقات الإنسانية الناشئة بين أفراد التنظيم أو المؤسسة بتنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات و يحفظ الاتصال هذه العلاقات ويبقى على استمرارها، حيث يتمثل هدفها الحقيقي في تكامل العاملين بحيث يشاركون بجهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

فالاتصال عملية أساسية و فعالة في تطور الجماعات و المنظمات و ضرورية لنمو وتطور الأفراد والعلاقات الاجتماعية من جهة و في تكوين شبكة الاتصال التي تمد للإدارة والمؤسسة الحيوية والاستمرارية من جهة أخرى، ويتخذ الاتصال شكلين، أحدهما رسمي ولآخر غير رسمي، فأولاهما يخضع للقوانين والإجراءات والأوامر و التعليمات المثبتة بشكل رسمي من طرف الإدارة، أما الاتصال غير الرسمي فلا يخضع لتلك التعليمات والقوانين و الأوامر و هو يتم بين مستويات مختلفة من داخل التنظيم متخطيا خطوط السلطة الرسمية مما يؤدي إلى تشكيل جماعات غير رسمية تسعى إلى تحقيق التكامل و الانسجام فيما بينها مما يضفي على العمل جوا نفسيا ملائما يقلل من حدة التعب والتوتر و الضغط والملل، يعني أن الاتصال غير الرسمي يعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية الشيء الذي يؤدي إلى ارتفاع معنويـــات

العمال و التي لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها في كثير من الحالات لما يتميز به من صرامة في القوانين.

و بوجود الاتصال غير الرسمي تنشأ الجماعات غير الرسمية التي تتميز بقوة و تماسك الأعضاء بعضويهم في الجماعة و الدفاع عن مصالحها و العمل على تحقيق أهدافها واحترام المعايير و القيم التي جاءت نتيجة لاحتكاكهم و تفاعلهم على مر الأيام، بالإضافة إلى أن انتماء الفرد للجماعة غير الرسمية يحقق له أهدافه و طموحاته و يشبع حاجاته المادية والمعنوية ويزيد من الشعور الجماعي و يقوي من تماسك الجماعة و يدعم العلاقات والروابط الوطيدة لذا فإن الإدارة لا يجب أن تتعامل مع العمال وكأنهم أجزاء من الآلة وإنما يجب أن تعاملهم على أنهم أعضاء في مجموعات عمل يتأثرون بها ويؤثرون فيها، إذ أنه كلما اعتمدت الإدارة على أسلوب السلطة و السيطرة أدى ذلك إلى فقدان روح التعاون بين العمال بمعنى أن الأسلوب الدكتاتوري والتعسفي في القيادة والإشراف قد يؤدي إلى انخفاض معنويات الأفراد، في حين أن القيادة الديمقراطية والتي تسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات و الاستماع إلى شكاويهم واقتراحاتهم و كذلك السماح لهم بإقامة علاقات غير رسمية فيما بينهم أثناء العمل من شأنه أن يعمل على رفع معنوياتهم وكلما ساد المرح والهدوء جو العمل تمتع كل عضو فيه بثقة زملائه و حبهم و يسود الشعور الجماعي والرغبات والغايات الجماعية و ليست النزاعات الفردية والأنانية هي التي تحكم سلوك الأفراد فلكل عامل حاجاته النفسية و الاجتماعية التي يريد أن يحققها ودوافع ذات طبيعة معنوية يود أن يشبعها، فترتكز هذه الدوافع بصفة أساسية على إثبات الذات واحترام النفس والمشاركة مع الآخرين و الأمن والتقدير مما يخلق لدى العامل الشعور بالانتماء إلى الجماعات غير الرسمية وبالتالي تشجيع الاتصالات غير الرسمية.

وعليه فإن أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية يمتد ليساهم في تنمية الحوار و المناقشة وتبادل وجهات النظر مع العمال الآخرين وإحساسه بأهمية مشاركته وتقديرهم له و لآرائه وينعكس إيجابا على تمسكه بالجماعة وخدمة مصالحها، وهكذا يتولد لدى كل الأعضاء المنتمين في جماعات غير رسمية الرغبة في التماسك والتعاون الفعال في

سبيل تحقيق أهداف الجماعة و بالتالي ارتفاع الروح المعنوية، إذ أنه بارتفاع معنويات الفرد يتوحد أكثر مع الجماعة و يتعزز لديه الرضا مما يزيد من حبه لعمله و رضاه عنه و قلة شكاويه و تذمره، حيث يصبح أكثر انتماءا للجماعة و ولاءا للوحدة واهتماما بمصلحتها وحرصا على تحقيق أهدافها وهكذا يتوفر للعامل الاستقرار النفسي و التوازن الانفعالي والتكيف مع منصب عمله، حيث يتلقى الفرد معلومات كثيرة من خلال شبكة الاتصالات والعلاقات التي تربطه بأعضاء جماعته تفاديا للصراعات و النزاعات وتضارب الأفكار والمصالح مما يجعل العامل عرضة للحوادث والتغيب والتمارض كوسيلة للهروب من الجو الذي لا يحقق له التقدير والاحترام و الإحساس بالانتماء و الأمن.

وانطلاقا مما سبق ونتيجة للعلاقات المتبادلة بين الاتصالات غير الرسمية والروح المعنوية فإنه من الضروري الاهتمام بهما كمتغيرين مرتبطين والتركيز عليهما، وبالتالي تكون الإشكالية المطروحة هنا كمايلي : هل الاتصالات غير الرسمية ضرورية بالنسبة للعمال وتضمن تحقيق الكفاية الإنتاجية ، و هل تساهم في رفع روحهم المعنوية ؟

2- الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة :

تساعد الاتصالات غير الرسمية على رفع معنويات العمال.

2-2- الفرضيات الجزئية:

1- تؤثر العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل إيجابا على معنويات العمال.

2- تؤدي زيادة الاتصالات غير الرسمية بين العمال إلى ارتفاع معنوياتهم.

3- يؤدي إشباع الحاجات المادية والمعنوية إلى ارتفاع المعنويات لدى العمال.

4- يؤثر أسلوب القيادة المتبع في محيط العمل إيجابا على الروح المعنوية للعمال.

3- أهمية البحث و أسباب اختياره :

إن تجاهل التنظيم غير الرسمي في المنظمات أدى إلى تفاقم الوضع بين العمال والإدارة وزيادة الصراع و التوتر و انعكس هذا بصورة سلبية على العاملين فانخفضت فعاليتهم وأدى بهم الحال على التقاعس في العمل، إن هذا كله يأتي نتيجة عدم انسجام القواعد الرسمية مع سلوك العامل خاصة الجانب المتمثل في التنظيم غير الرسمي، حيث أنه بدون مساعدة هذا الأخير يصبح عمل التنظيم الرسمي دون فائدة، وكثيرا ما يحدث هذا عندما يصدر المديرين أوامرهم، وإذا ما أطيعت هذه الأوامر إطاعة تامة نتج عن ذلك الارتباك والخلط، ولكي يستطيع العمال تحقيق أهداف التنظيم فإنهم يضطرون لخرق الأوامر والالتجاء إلى أساليب خاصة في العمل و المتمثلة في الاتصال غير الرسمي و تجاهل تسلسل السلطة حيث أن الاتصال غير الرسمي بين العمال يسمح لهم بإقامة علاقات غير رسمية تؤدي إلى تشكيل جماعات عمل غير رسمية متفاهمة ومتماسكة و متعاونة فما بينها، و تعمل في جو ملائم من الراحة والأمن و يسوده المودة والأخوة، مما يؤدي في النهاية إلى شعور العامل بالارتياح والرضا عن العمل وعن العلاقات مع الزملاء فيتحسن أداؤه ويرتفع وبالتالي ترتفع معنوياته، كما أن توفر القيادة الديمقراطية و الناجحة في أوساط العمل والمعاملة الحسنة و الإنسانية للعمال من قبل المشرفين لها دور كبير في رفع المعنويات.
بمعنى أن دور المشرف لا يقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات فحسب بل له وظيفة اجتماعية ونفسية يستطيع من خلالها أن يتفهم مشاعر العمال وحاجاتهم النفسية والاجتماعية.

وعليه يمكن القول أن أهمية البحث تكمن في مدى تأثير الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال، حيث أنه كلما زادت الاتصالات غير الرسمية قوة وتأثيرا داخل المؤسسة كان ذلك دليلا على توفر القيادة الديمقراطية فيها، وهذا قد يساهم في رفع معنويات العمال، ذلك أن الاتصال هو الوسيلة الوحيدة والفعالة في نشاط الجماعة وعلى مستوى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

أما عن أسباب اختياري لهذا البحث فترجع إلى أهمية الدور الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية في تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال والتي تمدهم بالشعور بالتعاون والانتماء والتماسك، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل وبالتالي ارتفاع معنوياتهم.

ومن الأسباب الأخرى التي أدت بي إلى اختيار هذا الموضوع هو قلة الدراسات التي تناولت مثل هذه البحوث و محاولة لإثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع، ومن جهة أخرى الكشف عن التأثير أو العلاقة الموجودة بين الاتصالات غير الرسمية والروح المعنوية للعامل الجزائري وطرحها للنقاش.

4- أهداف البحث:

نظرا للأهمية البالغة و الدور البارز الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية في حياة الفرد العامل، فإننا نهتم بدراسة تأثير هذه الاتصالات على الروح المعنوية لدى العمال، ويمكن تلخيص أهداف البحث كمايلي:

1- الكشف عن التأثير الإيجابي أو السلبي للاتصالات غير الرسمية على معنويات العمال.
2- محاولة لفت انتباه المسؤولين إلى الاهتمام بالاتصال غير الرسمي والعمل الجماعي والتعاون بين العمال وتوظيفه لحل الصراعات العمالية وجعله محفزا لأداء العمل على أكمل وجه.
3- تسليط الضوء على أهمية الحاجات المعنوية والمادية التي تمس سلوك الفرد وقد تنعكس على معنوياته.
4- الكشف عن التأثير السلبي أو الإيجابي لنوع القيادة على معنويات العمال.
5- كما تهدف الدراسة إلى تقديم اقتراحات وتوصيات في ضوء النتائج المتوصل إليها.

5- تـحـديـد الـمـصـطـلـحـات:

5-1- تعريف الاتصال:

الاتصال أساسا هو تبادل الأحوال الذاتية ونشرها بين الأفراد مثل الأفكار والعواطف والمعتقدات ويكون ذلك عادة عن طريق اللغة التي تعد أداة الاتصال الأساسية ، ومع ذلك هناك وسائل أخرى للاتصال مثل المحاكاة والإيحاء، والتفاعل الاجتماعي بين الجماعات البشرية في معظم أشكاله عملية اتصال عن طريق الكلام ذي المقاطع الملفوظة ، يطلق الاتصال كذلك على جملة الأدوات الناقلة للكلام والأفكار بين الأفراد كالبريد والهاتف والبرق والإذاعة المسموعة والإذاعة المرئية .

ويعد كل من " سمول وبارك وبيرجس" من بين كبار العلماء الأمريكان الذين أدخلوا هذا التعبير في علم الاجتماع ، ويعرفه " سمول" في كتابه (علم الاجتماع العام) بأنه « الوسائل المختلفة التي يرتبط بها الأفراد ببعضهم البعض » ويذهب " بارك وبيرجس" في كتابهما (مقدمة لعلم الاجتماع) إلى أننا نستطيع أن نعد « الاتصال المرحلة الأولى للتفاعل الاجتماعي والمرحلة الإعدادية للمراحل اللاحقة» ، ذلك أنه يشكل المراحل اللاحقة للتفاعل ويضبطها وعلى ذلك نستطيع أن نقول أن التفاعل بين الأفراد والجماعات هو أمر لاغنى عنه لنشأة هذا التفاعل ، والاتصال في العادة يتكون عن طريق تقابل أفراد أو جماعات في إطار مواقف وقيم تنظم في المجتمعات المتطورة .(إبراهيم مدكور.1975.ص- ص(8-9)).

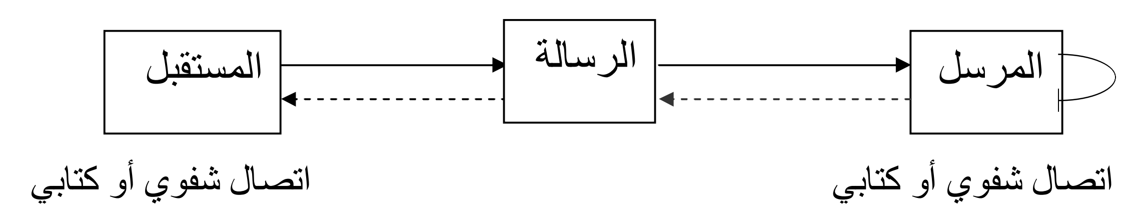
والاتصال عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر ، فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو حدوث التبادل وأن يتم بين شخصين أو أكثر ، وإذا ما وجد الإداري فإن التبادل يتم بينه وبين شخص آخر على الأقل ، ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما .

يتضح من هذا أن الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما الإرسال والاستقبال ، فإذا كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية اتصال ، فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر ، فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرؤوس تعبر عما يقصده الرئيس فإن الاتصال يحقق أغراضه بفاعلية ، أما إذا كانت الفكرة المستقبلة ليست هي كما تم نقلها فإن الاتصال لم يتم بطريقة فعالة ، وفي هذه الحالة فإن المرسل لم يقم بالاتصال وإنما عبر عن ذاته فقط طالما أن الطرف الآخر لم يستقبل المعلومات كما يفهمها المرسل .

يمكن تصور عملية وميكانيكية الاتصال حيث تتضمن ثلاثة عناصر هي:

1- المرسل Sender -2- الرسالة Message - 3- المستقبل Receiver

ولكي تتم الاستجابة للرسالة المنقولة فيجب أن يعلم بها المستقبل لها كما لو كان هو المرسل، وأيضا يكون المرسل الأصلي مستقبلا لها، وبهذا الشكل تكون العملية ذات اتجاهين كما يصدرها الشكل التالي:



اتصال شفوي أو كتابي اتصال شفوي أو كتابي

شكل (1) - يوضح عملية الاتصال.

(عبد الغفار حنفي.1997. ص- ص(504-505)).

2-5- تعريف الاتصال غير الرسمي :

تظهر الاتصالات غيرالرسمية انطلاقا من الرغبة التلقائية من جانب الأفراد والجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم أي بعبارة أخرى أن المؤسسة تحوي إلى جانب الاتصالات الرسمية الاتصالات غير الرسمية التي تتم خارج قنوات الاتصال الرسمية ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية ما يتم بين الأشخاص خارج القنوات الرسمية التي يحددها البناء التنظيمي كحالة المعلومات التي تنتقل من مدير أو من عامل لآخر خلال حفلة عشاء أو مباراة رياضية .(عبد الكريم درويش، ليلى تكلى .1976.ص478).

ولقد كتبت "هربرت سيمون " تقول أن « الاتصالات غير الرسمية تكمن في خلق كل العلاقات الإجتماعية بين أعضاء هذا التنظيم فالصداقة بين شخصين تخلق ظروف للاتصال والحديث بينهما ، كما أنها تتسبب في إيجاد علاقات السلطة وذلك حينما يحاول أحد هذين الشخصين أن يتولى مهمة القائد ويقبل زميله هذه القيادة ،وعندما تظهر خطوط الاتصال غير الرسمي سيتم تبادل المشاورات والنصائح بل وأحيانا الأوامر والتعليمات ومما لاشك فيه أن الأسس التي تركزت عليها هذه الاتصالات تختلف تماما عن تلك التي يحددها البناء الرسمي للاتصال». (محمد علي محمد.1972.ص465).

5-3- تعريف التنظيم غير الرسمي:

إن الأفراد وهم يمارسون نشاطهم في المنظمة الصناعية يسلكون سلوكا ويقومون بنشاطات تتميز بعضها بكونها رسمية كما يتميز بعضها الآخر بكونها غير رسمية وذلك نتيجة لنشأتها تلقائيا من غير قصد عن طريق تفاعل الأفراد مع بعضهم في مكان العمل وهذا ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي الذي يشير حسب "محمد علي محمد" إلى «العلاقات الإجتماعة الأولية التي تنشأ عن التفاعل التلقائي بين الأفراد».

(محمد علي محمد.1972.ص325).

ويرى الدكتور" مصطفى حجازي أن«التنظيم غير الرسمي ينشأ من الصلات الخاصة والتحالفات التي تتكون في المؤسسة ويتم الاتصال هنا بشكل مباشر دون أن يترك آثارا أو سجلاّت رسمية تدل عليه». (مصطفى حجازي.1982.ص129) .

5-4- تعريف الجماعات غير الرسمية :

يعرف " كمال محمد علي " في معجم مصطلحات التنظيم والإدارة الجماعات غير الرسمية بأنها« تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال ويستمرون في إقامتها وهي علاقات لاتخطها الإدارة أوتقيمها بصفة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة »(كمال محمد عل.**1979.ص312).**

ويرى" ميلروفورم" أن «الجماعات غير الرسمية تقوم على شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي يحددها التنظيم الرسمي أو ينص عليها.»(محمد الجوهري.**1979.ص172).**

أما "غريب محمد أحمد" فيورد تعريفا أوسع للجماعات غيرالرسمية حيث أدرج القيم والمعايير كشروط معينة لقيامها حيث يرى أن « الجماعات غير الرسمية عبارة عن عدد من الأشخاص لهم قيم ومعايير معينة يريدون الاحتفاظ بها أو تنميتها أو تطويرها».

(غريب محمد أحمد.1973.ص93) .

بالنظر إلى هذه التعاريف نجد أن الجماعات غير الرسمية عبارة عن مجموعة من الأشخاص تجمعهم علاقات اجتماعية تسودها المحبة والعطف والولاء والإخلاص في العمل، وهذه العلاقات تحكمها قيم ومعايير معينة تسعى الجماعة للاحتفاظ بها وتنميتها من أجل استمراريتها.

5-5- تعريف العلاقات الإنسانية :

ينطبق مصطلح العلاقات الإنسانية بمعناه الواسع على التفاعلات التي تقوم بين الأفراد في جميع نواحي نشاطاتهم سواء بين الرئيس والمرؤوس في الإدارة أو بين أفراد الأسرة في المنزل أو بين المدرسين والطلاب في المعاهد والكليات ، أو بين العمال والإدارة في المنشأة الصناعية.

فالعلاقات الإنسانية هي دراسة الناس أثناء العمل ليس فقط كأفراد وإنما كمجموعة وكأعضاء عاملة في النقابات واتحاداتها أو كأعضاء في المنظمات ذات الأهداف الاقتصادية إلى الدرجة التي نصبح معها متعرفين على أكثر على تلك العلاقات ومتفهمين أهميتها بالنسبة للناس.(محمود الشكرجي.1967.ص29).

وتهتم العلاقات الإنسانية اهتماما كبيرا بالروابط غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد والتي تمتاز بسرعة وسهولة الانتشار في المجموعات التي يعملون بها أي أنه يدخل في نطاق دراسة العلاقات الإنسانية كمجموعة من الأفراد وكيف يتعامل الأعضاء المكونين ، كما يدخل في نطاقها أيضا المجموعات في تعاملها مع بعضها البعض.وتحاول العلاقات الإنسانية من خلال عملية الاتصالات التي تتم بين العامل أو بين العمال أنفسهم وهي تدرس ديناميكية الجماعة أن تجعل ميول واتجاهات المجموعة موجهة نحو تحقيق الأهداف المتمثلة في تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات.

(صلاح الشنواني.1976.ص- ص(29-30)).

5- 6- تعريف التفاعل الاجتماعي:

التفاعل الاجتماعي هو ظاهرة اجتماعية يحدث فيها تأثير متبادل بين فردين أو جماعتين أو هيئتين فأكثر ويتم هذا التفاعل عن طريق الاتصال ، و يكون الاتصال ماديا كأن يتقابل الشخصان وجها لوجه ويتحدثان ويؤثر كل منهما في الآخر كما معنويا كأن يتأثر شخص بآراء شخص آخر قرأ عنه أو سمع به ويكون مباشرا أو غير مباشر .

والاتصال شرط أساسي لحدوث التفاعل والعزلة تؤدي إلى إيقافه لأنها تمنع تجاوب الشخص المعزول مع المجتمع وتأثره به وتأثيره فيه، ولقد استعير تعبير"التفاعل الاجتماعي" من العلوم المادية ولاسيما علم الكيمياء ، ذلك لأن تفاعل المواد في علم الكيمياء يتم عندما يحدث بينهما اتصال في ظروف خاصة والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات والهيئات إنما يحدث إذا حدث بينهما اتصال في ظروف معينة .

(مدكور.1975.ص 167) .

5-7- تعريف الروح المعنوية :

يستعمل المعنوي ضد المادي والطبيعي والمراد به الشيء المتعلق بالنفس والذهن دون البدن أو غيره من الأشياء المادية، وتعبر الروح المعنوية عن مجموعة المظاهر المتعلقة بالحياة الذهنية في مقابل الحياة الجسمانية كما استعملها " كابانيس " في كتابه(صلات الطبيعي بالمعنوي لدى الإنسان) (1802)، ويعبر بها خاصة عن الحالة النفسية والمنزلة الذهنية للشخص أو الجماعة وهو تعبير شائع ، يقال روحه المعنوية حسنة ، وسمت روحه المعنوية ، وقويت الروح المعنوية للجيش .

يرجع سمو الروح المعنوية إلى تلاؤم الشخص مع مجتمعه وبيئته وثقته بمن حوله واطمئنانه إلى مصيره ومستقبله ، وتصدق الروح المعنوية على الفرد والجماعة معا ، وإن أريد قصرها على الجماعة أحيانا ، وهناك أفراد عرفوا بروح معنوية حسنة بوجه عام وآخرون يغلب عليهم القلق والحيرة .

وللروح المعنوية شأن في السلم والحرب، في الإنتاج والعمل وقد عني بدراستها بوجه خاص في علم النفس الصناعي، ولعلو الروح المعنوية أثر واضح في فوز الجيوش وانتصارها. (مدكور. 1975. ص- ص(296-297)).

6- الدراسات السابقة :

حظي موضوع الاتصال غير الرسمي والروح المعنوية وكذا موضوع القيادة بكثير من الدراسات والأبحاث في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع ، وقد أولت هذه الدراسات أهمية خاصة لموضوع الروح المعنوية لما له من أثر على العاملين في مختلف المؤسسات فيما يتعلق بسلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل كما أن المؤسسات تحاول أن تتعرف على شعور العاملين فيها نحو عملهم حتى تستطيع أن تخطط وتعدل من سياستها لما فيه خيرها وتقدمها وفيما يلي ندرج بعض هذه الدراسات .

6-1- دراسات الهاوثورن :

قام الباحث "إلتون مايو" بتجارب عديدة حول أهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاجية في معامل " الهاوثورن" بشركة " وسترن إلكتريك الأمريكية" سنة 1927 والتي تعتبر بداية حركة العلاقات الإنسانية حيث اهتمت هذه التجارب بالجماعات و معنويات الأفراد وكشفت كذلك عن أسباب المشكلات التي تعاني منها الشركة حتى يمكن علاجها ، تلخصت هذه المشكلات في انخفاض الإنتاجية والغياب ومقاومة أوامر الإدارة والتذمر وسوء العلاقات بين المشرفين والعاملين بوجه عام ، ولقد بدأ"لمايو" تجاربه في دراسة أثر الظروف الفيزيقية كالإضاءة والتهوية على إنتاجية العاملين ودرجة رضاهم، فاكتشف في هذه المرحلة من التجربة أن الظروف الفيزيقية ليست العامل الوحيد الذي يؤثر على إنتاجية العاملين و روحهم المعنوية، ثم أثبتت المراحل التالية من التجربة أن للعنصر الإنساني جانب هام في رفع معنويات العمال يفوق في أهميته الجوانب المادية ومن أشهر هذه الدراسات التي قام بها" مايو" مايلي:

الدراسة الأولى:

في هذه المرحلة أجرى "مايو" تجربة تدعى "بغرفة الاختبار" والتي تم فيها وضع6 عاملات تعملن في تجميع أجهزة الهاتف ،هذا الجهاز معقد جدا ويتألف من 40 جزءا وكان على العاملات أن يجمعنها ومن جالسات على المقاعد وكان أحد الملاحظين يجلس مع العاملات في العمل ليلاحظ ما يحدث ويحيطهن بالمعلومات عن التجربة وينصت لشكاواهن.

وقد استمرت التجربة لمدة خمسة سنوات و كانت نتائجها كالتالي:

1- في الظروف العادية التي كانت فيها الفتيات يعملن لمدة48 ساعة في الأسبوع بما في ذلك أيام الآحاد ومع انعدام فترات الراحة كانت كل منهن تنتج 2400جهاز في الأسبوع.

2- بعد ذلك كن يحاسبن على أساس العمل بالقطعة لمدة ثمانية أسابيع و ارتفع الإنتاج.

3- أعطيت لهن فترات للراحة لمدة 5 دقائق، الأولى في الصباح والثانية بعد منتصف النهار لمدة 5 أسابيع مع إبقاء الأجر بالقطعة فارتفع الإنتاج.

4- أطيلت فترات الراحة لمدة 10 دقائق للفترة الواحدة فلوحظ ارتفاع الإنتاج .

5- أعطيت للعاملات ستة فترات للراحة مدة كل فترة 5 دقائق فنقص الإنتاج نقصا بسيطا واشتكت الفتيات من أن إيقاع العمل ينقطع بسبب فترات الراحة الكثيرة.

6- وعند العودة إلى فترتي الراحة وتقديم وجبة ساخنة بدون مقابل ارتفع الإنتاج.

7- انتهت الفتيات من العمل على الساعة الرابعة النصف مساءا بدلا من الخامسة فارتفع الإنتاج.

8- انتهت الفتيات من العمل على الساعة الرابعة مساءا مع الإبقاء على نفس الظروف السابقة فظل الإنتاج على ما كان عليه.

9- وأخيرا استبعدت كل التحسينات وعادت الفتيات تعملن في نفس الظروف الفيزيقية عند بداية التجربة (العمل طيلة الأسبوع لمدة48 ساعة بما في ذلك أيام الآحاد ، بدون فترات الراحة، بدون الأجر بالقطعة وبدون وجبات مجانية) وعملن على هذا المنوال لمدة 12 أسبوعا فسجل الإنتاج أعلى ما وصل إليه بمعدل 3000جهازفي الأسبوع.

(Roger Mµcchielli.1979.P-P (12-13))

إذن فقد أكدت هذه النتائج أن تأثير الروح المعنوية وطبيعة الإشراف يفوق بكثير تأثير الظروف الفيزيقية ، فأثناء التجربة أقامت العاملات علاقات اجتماعية فيما بينهن شكلت إثرها ما يسمى بالجماعات غير الرسمية حيث كان يسودها التماسك و روح التعاون مما أدى إلى زيادة الإنتاج حيث أنهن كن يعملن في ظروف حسنة من الراحة والأمن وكانت تشعرن أنهن موضع اهتمام الإدارة وبقي هذا الشعور مستمرا حتى بعد العودة للظروف الأصلية في

بداية التجربة وبقي الإنتاج أيضا في ارتفاع مستمر، مما يدل على زيادة شعور العاملات بالثقة والصداقة إضافة إلى أن معنوياتهن قد ارتفعت حينما أحسسن أنهن لا يخضعن لضغط أو تدخل في العمل.

الدراسة الثانية :

في تجربة ثانية أجراها "إلتون مايو" في أحد مصانع الهاوثورن عرفت باسم" حجرة بنك الأسلاك "وكان يعمل في هذا القسم 14 رجلا عاملا يقومون بوصل الأسلاك بمحولات أجزاء معينة من الهاتف ، وكان تسعة منهم يصلون الأسلاك وثلاثة يقومون بلحامها والاثنان الباقيان أحدهما يقوم بالمقابلة والآخر ملاحظ ، وكان مكان الملاحظ هو حجرة الأسلاك حيث أعطيت له التعليمات أن يكون صديقا للجميع ، وأن لا يصدر الأوامر ، وأن يعمل على عدم إعطاء انطباع بأنه مهم جدا بالقسم وكان عليه أن يقوم بعمله في ظروف سرية جدا، ولقد كان الهدف من هذه التجربة هو معرفة مدى تماسك الجماعة في محل العمل واتصالهم وارتباطهم ببعضهم البعض.

وبينت نتائج هذا البحث أن هذه الجماعة الصغيرة من العمال قد كونت تلقائيا فريقا ذا قادة طبيعيين ، وهؤلاء القادة لا يتفقون بالضرورة أو حتى في العادة مع القادة الذين تقلدهم الإدارة مناصب السلطة وكان اتجاه الجماعة نحو المكافئات المالية التي تقدمها الشركة هو اللامبالاة على الرغم من أن لائحة المكافئات تنص على أنه كلما زاد العمل الذي ينجزه المستخدم كلما زاد أجره ، ولم يكن الإنتاج يزيد أو يقل على 2000 وحدة في اليوم ، إلا أن الجماعة كانت تستطيع دون أدنى صعوبة أن تنتج 7000 وحدة يوميا ،فمن الواضح أن قيم الجماعة وعاداتها كانت أكثر أهمية للأفراد المكونين لها في أي منافع مالية ، مما يدل على أن الجماعات الإجتماعية التي تكونت في محل العمل كانت قادرة على ممارسة نفوذ كبير على أعضائها وخاصة كمية العمل التي يؤدونها وقد لاحظ الملاحظون أن العمال كانوا يتحكمون في تقييد الإنتاج بغض النظر عن كل المكافئات التشجيعية المالية التي تقدمها الإدارة . (أ.براون.1968.ص- ص(86-88)).

وهكذا ظهر ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي داخل المنظمة ، وهو شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية والاتصالات غير الرسمية بين العاملين وهو يؤثر على أعمال الإدارة ودرجة نجاحها في بلوغ أهدافها ،فقد وجد " مايو" أن الجماعات غير الرسمية يمكن أن تسهل للإدارة مهمتها وتساعدها على تحقيق الإنتاج الذي تريد ومن جهة أخرى أن تقاومها وتعرقل طريق الوصول إلى أهدافها.

نقد دراسات الهاوثورن:

تعتبر دراسات الهاوثورن التي قام بها"إلتون مايو "والتي كانت السبب في ظهور العلاقات الإنسانية بداية للفت انتباه الإداريين والمسؤولين إلى المطالب السيكولوجية والاجتماعية كما عملت على تحسين محيط العمل للعمال بشكل كبير من خلال تحقيق الأهداف المعنوية والمادية على السواء ، ولقد كشفت أيضا دراسات الهاوثورن عن تأثير العلاقات الإنسانية و الإجتماعة في تقدم العمل والشعور بالمسؤولية والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات وتقدير العمال و احترامهم ، كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى خلق جو من الرضا عن العمل والارتياح والتعاون وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية ،لذا يمكن القول أن تجارب الهاوثرون قد نبهت إلى ضرورة التركيز على معنويات الأفراد و الاهتمام بالجماعات غير الرسمية التي تنشأ من خلال الاتصال غير الرسمي فيما بينها،لكن النقد الذي يمكن توجيهه لهذه الدراسات هو أنها فشلت في تحقيق التكامل الاجتماعي والشعور بالانتماء نحو المنظمات ونقابات العمال، حيث اعتقد مايو أن هذا التكامل لا يتحقق إلا داخل المصنع وبين جماعة العمل ، كما أنه حاول تطبيق أبحاثه على الجماعات الصغيرة فقط متجاهلا بذلك الجماعات الكبيرة ، حيث اقتصرت عينة البحث على ستة عاملات فقط على الرغم من توفر عدد هائل من العمال بالتنظيم الصناعي ولا يمكن تعميم الكل على الجزء ، كما أ ن" مايو" ركز دراساته حول العلاقات الإنسانية فقط وتغاضى عن عدة عوامل من شأنها أن ترفع من معنويات العمال وتحفزهم على العمل ، منها برامج التوجيه المهني وإثراء العمل و طرق الاختيار و التوظيف في تكيف العامل مع عمله .

2-6- دراسـات لـويـن ولبـيـت و وايـت :

لقد أجريت بعض التجارب لمعرفة أثر القيادة الديمقراطية و القيادة الدكتاتورية وكذلك لمعرفة أثر الجو المحيط بالجماعة على إنتاج الجماعة وعلى العلاقات بين أفرادها ومن أشهر هذه التجارب تجربة { لوين ولبيت ووايت } على الأطفال في سن العاشرة ، ولقد كلف هؤلاء الأطفال بأداء بعض الأعمال مثل صناعة الأقنعة وذلك تحت قيادة بعض الأشخاص بحيث يخلقوا أجواء اجتماعية مختلفة، واستمرت التجربة عدة أسابيع لوحظ خلالها تركيب الجماعة و روحها المعنوية وعلاقاتهم ببعضم البعض وعلاقاتهم بالقائد ، ولقد شملت المقارنة سياسة الحرية المطلقة أيضا ولكننا نهتم هنا بالفرق بين السياسة الدكتاتورية والديمقراطية. (عبد الرحمان عيسوي .1997 . ص . 228) . وعلى هذا الأساس تم تقسيم الأطفال إلى فريقين، الفريق الأول وضع تحت قيادة دكتاتورية بينما وضع الفريق الثاني تحت قيادة ديمقراطية و طلب من قائد المجموعة الأولى أن يتصرف بالطريقة التالية:

1- أن يقوم بوضع سياسة العمل .

2- يملي خطوات العمل وأساليبه على الأطفال دون استشارتهم .

3- يملي خطوات العمل الواحدة تلوى الأخرى دون أن يعرف الأطفال الخطوة التالية.

4- يقوم بتوزيع المسؤوليات دون استشارتهم .

5- لا يقوم بتكوين علاقات إنسانية (شخصية) مع الأطفال.

6- يقوم القائد بنقد أو مدح الأطفال دون توضيح الأسباب .

بينما طلب من قائد المجموعة الثانية التصرف بالطريقة التالية .

1- تقرر المجموعة سياسة العمل .

2- يناقش القائد طريقة العمل مع المجموعة .

3- في النواحي الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاثة طرق ويترك للمجموعة حرية الاختيار.

4- تقوم المجموعة بتوزيع المسؤوليات .

5- يختار كل عضو من أعضاء المجموعة الزميل أو الزملاء الذين يرغب في العمل معهم.

6- يكون القائد علاقات شخصية مع الأطفال حتى يصير واحدا منهم تقريبا .

7- يمكن أن ينقد القائد الأطفال أو يمدحهم مع شرح الأسباب.

ـ وكانت النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة كما يلي:

1- تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على القائد الدكتاتوري .

2- حاول أغلب أفراد المجموعة الأولى السيطرة على زملائهم بينما امتاز أعضاء الفريق الثاني بالتعاون وقبولهم بعضهم بعض.

3- حاول أفراد الفريق الأول الحصول على اهتمام خاص من القائد بينما لم يحاول أفراد الفريق الثاني ذلك.

4- قلة الاقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني.

5- كان أعضاء الفريق الأول يقبلون رأي القائد دون مناقشة بينما كان أعضاء الفريق الثاني يناقشون رأي القائد.

6- لم يتقبل أعضاء الفريق الأول آراء زملائهم بينما أبدى أعضاء المجموعة الثانية قبولا لآراء زملائهم.(محمد الحناوي .1974 .ص.22).

من خلال هذه الدراسة يستنتج أن المعاملة الديمقراطية تخلق جوا يسوده الود و التعاون مما يؤدي إلى وحدة الجماعة وتماسكها في ظل النظام الديمقراطي ، أما المعاملة الدكتاتورية فتخلق علاقة عدوانية وعلاقة سيطرة بين أعضاء الجماعة مما يؤدي إلى ظهور جماعة غير متعاونة ومفككة .

ولقد أبرزت هذه الدراسة دور الشخصية في القيادة والتي تعد من أهم العوامل المحددة لنجاح العمل وبالتالي تؤدي هذه الأساليب المختلفة في القيادة إلى نتائج مختلفة من حيث مستوى الرضا و الروح المعنوية و الإنتاج .

النـــــقـــد:

إن دراسات كل من (لوين ولبيت ووايت) بينت ميل الأطفال نحو النموذج الديمقراطي وأن الأفراد الخاضعين لهذا النمط من السلوك القيادي يتميزون بالتعاون و الرضا مع القائد وبالرغم من أن هذه الدراسة توصلت إلى تحديد الأساليب المختلفة المؤدية إلى نفور الأطفال

وتعاونهم ورضاهم اتجاه العمل وقائدهم، إلاّ أن النقد الموجه إليها أنها اقتصرت على الأطفال في سن معينة فالطفل قد يتأثر بعوامل كثيرة في سلوكياته ولا يمكن الحكم عليها و اعتبارها مقياسا لتعميم النتائج.

3-6- دراسات معهد البحوث بجامعة ميتشجان:

اهتم هذا المعهد بإجراء البحوث المنتظمة على الإدارة الممتازة وأثرها في الكفاية الإنتاجية والروح المعنوية والقيادة المسؤولة على الإنتاج المرتفع و الشعور بالرضا عن العمل وقد شملت الدراسة كثيرا من المنظمات الصناعية المختلفة ومشروعات الخدمة العامة وشركات التأمين والصناعات الثقيلة ومصانع السكك الحديدية ومصانع الكهرباء ، ولقد اعتمد في هذا البحث على معيارين أو محكين للدلالة على كفاءة الإدارة ،هذان المحكان هما:

- معدل الكفاية الإنتاجية للعامل في الساعة.
- الشعور بالرضا عن الوظيفة أو مشاعر الرضا عامة عند الجماعة.

(عيسوي.1998.ص - ص(206-207)).

في هذا البحث تمت دراسة أربعة وعشرين فوجا من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين ، قسمت هذه الأفواج إلى قسمين ، قسم أول يتميز بإنتاج عال و قسم ثان يتميز بإنتاج منخفض ، وذلك حسب ما بينته التسجيلات الرسمية لكمية الإنتاج ، ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال و اختصاصاتهم وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك الإشرافي (القيادي) بواسطة إجراء استجوابات مع رؤساء و مرؤوسي هذه الأفواج حيث ظهرت ثلاثة فروق رئيسية في سلوك رؤساء أفواج القسم الأول وسلوك رؤساء أفواج القسم الثاني :

1- رؤساء أفواج القسم الأول يهتمون بالعمال والمستخدمين أكثر من اهتمامهم بالعمل نفسه.

2- رؤساء أفواج القسم الأول يمارسون إشرافا عاما بدل من الإشراف الخاص الذي يهتم بالتفاصيل والجزئيات.

3- رؤساء أفواج القسم الأول يتميزون بصفة أحسن من رؤساء أفواج القسم الثاني بين أدوارهم وواجباتهم وأدوار وواجبات مرؤوسيهم.

(مصطفى عشوي.1992.ص- ص(161-162)).

وقد كشفت هذه الدراسات أيضاعن وجود ارتباط بين مجموعة من المثيرات ومعدل عال من الإنتاج ومستوى عالي من الشعور بالرضا معنى ذلك أن هناك مجموعة من المبادئ و المثيرات التي تشجع العمال على الإنتاج وتزيد من شعورهم بالرضا عن أعمالهم ، ومن بين النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسات مايلي:

1- أن هناك علاقة وطيدة بين نوع القيادة من ناحية و الكفاية الإنتاجية و شعور العمال بالرضا عن أعمالهم من ناحية أخرى ، معنى ذلك أن هناك ارتباطا موجبا بين الإنتاج والقيادة من جهة وكذلك بين القيادة و الشعور بالرضا ، أي أن العامل عندما يشعر بأن رئسيه لا يهتم به بل يعتبره كأداة من أدوات الإنتاج ،في هذه الحالة يقل إنتاج العامل ولا يشعر بالرضا أما إذا حدث العكس فإن النتيجة ستكون إيجابية بمعنى أن إنتاج العامل سيزيد.

2- لقد وجد أن المشرف الجيد هو الذي لا يدرب عماله على أداء وظائفهم الحالية فقط بل يدربهم كذلك على وظائفهم التي سيرقون إليها ، كذلك لا تتوقف مساعدته للعمال في حل مشاكلهم المهنة فقط بل يساعدهم في حل المشاكل الخارجة عن إطار العمل أيضا، كما يكون صديقا للعمال أكثر من كونه مصدر للسلطة و العقاب.

3- يتوقف نجاح القائد في قدرته على معاملة مرؤوسيه كجماعة والإشراف عليهم كجماعة وتطبيق الطرق الجماعية في الإشراف مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والشعور بالرضا.

4- كذلك توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن المشرف عندما يعامل مرؤوسيه معاملة إنسانية فإن ذلك ينمي لديهم الشعور بالولاء للجماعة و الشعور بالاعتزاز ، وعندما يكون المشرفون ملتحمون سيكولوجيا مع العمال وينظرون إلى مشاكل العمل من وجهة نظر العمال ، فإن ذلك يؤدي على نمو الشعور بالولاء والانتماء إلى الجماعة .

5- كذلك قد وجد أن القائد الممتاز هو الذي يستطع أن يتوحد مع جماعته وأن يظل سيكولوجيا قريبا منهم ومثل هذا العمل ينمي روح العمل الجماعية ويتيح فرصة واسعة للاتصال .

ويتيح هذا الفرصة للمشرف من فهم مشاكل العمال من وجهة نظرهم وأن المشرف الذي يفشل في التوحد مع جماعته يكون عاجزا عن رؤية مشاكلها ، وبالتالي فإن هؤلاء العمال لا يستطيعون بدورهم وضع السياسة التي تحقق الرضا المتبادل أو المصلحة العامة لكل من الإدارة و العمال . (عيسوي .1998.ص- ص(208———212)).

انطلاقا من هذه الدراسة استخلص باحثوا جامعة ميتشجان و على رأسهم « رنسيس ليكرت» أن هناك نمطين من القيادة – النمط المتمركز حول العامل و النمط المتمركز حول الإنتاج – يؤثران على أداء ورضا العمال ، فالقادة المتمركزون ن حول العمال هم أولئك الذين يهتمون بأتباعهم كأفراد ويظهرون اهتماما عاليا لرفاهيتهم ويشجعونهم على المشاركة في تحديد الأهداف التي يسعون إليها ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن القادة المتمركزين حول الإنتاج يؤكدون على الجانب التقني للوظيفة ويحددون معايير العمل و يشرفون على العمال بطريقة مفرطة .

كما توصلت هذه الدراسات إلى نتائج أخرى مفادها أن القادة الذين يهتمون بالعمال يشرفون على جماعات تتمتع بروح معنوية أعلى وإنتاجية أكثر من القادة الذين يركزون اهتمامهم على الإنتاج وقد أدت هذه النتائج إلى الاعتقاد بأن النمط القيادي المتمركز حول العمال يعد أسمى وأفضل من النمط القيادي المتمركز حول الإنتاج.

(عمار الطيب كشرود.1995.ص167).

النـــــقـــد:

اهتمت دراسات جامعة ميتشجان في بحوثها بالعمل و العاملين وتوصلت إلى أن أكثر الرؤساء نجاحاهم الذين يعملون على التوثيق بين الاهتمام بالعمل و العمال في آن واحد، هذه الدراسة بالرغم من أنها جاءت لتؤكد دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا ورفع معنويات العاملين إلى أنه يمكن القول عنها أنه ليس كل من يهتم بجانب الإنتاج و العاملين يمكن أن يؤدي إلى النجاح في العملية القيادية ، إذا أنه من الممكن أن تدخل عوامل خارجية معقمة تؤثر على هذه العملية مثل نفسية العامل والقائد ومزاجهما و الضغوطات الخارجية والصراعات الداخلية.

4-6- دراسات جامعة أهايو:

إن الأهداف التي بنيت عليها دراسات جامعة أوهايو التي بدأت عام 1947 تمثلت في الأتي:

1. تحديد السلوكيات التي يظهرها القادة أثناء تفاعلهم مع الأتباع.
2. تحديد تأثير هذه السلوكيات على رضا الأتباع وأدائهم .
3. تحديد أفضل نمط للقيادة.

أدت هذه الدراسات إلى تصميم اختبارات واستبيانات لقياس نمط القيادة ، ومنها استبيان وصف سلوك القائد واستبيان رأي القائد لنفسه الذي يقيس إدراك القائد لنمطه القيادي . وبعد تحليل السلوك الواقعي للقائد في مواقف عديدة ومختلفة اتضح أن هناك نوعين أساسيين من السلوكيات القيادية يتعلق السلوك الأول بخلق الهيكل المناسب للعمل أو السلوك المهتم بالعمل أو مايسمى أيضا بالمبادأة و التنظيم و يتعلق السلوك الثاني بالاهتمام بالعمال أو مايسمى بالتعاطف . (كشرود.1995.ص- ص(.16-164).)

وقد تم تعريف هذين السلوكيين بالطريقة الآتية:

1-المبادأة و التنظيم:

ويتعلق الأمر بمدى قيام القائد بتنظيم المهام وتحديد العمل المراد أداؤه وإقامة شبكات الاتصال وتقويم أداء جماعة العمل (ويطلق عليه في بعض الأحيان السلوك المهتم بالإنتاج).

2 -<u>التعاطف:</u>

أو السلوك الذي يتضمن الثقة و الاحترام المتبادل و الاهتمام بسعادة العاملين، و يشير التعاطف إلى التركيز على أسلوب القيادة الموجه نحو العاملين.(ويطلق عليه في بعض الأحيان السلوك المهتم بالعلاقات الإنسانية).

(أندرو دي زيلا قي ومارك جي ولاس.1991.ص- ص(295-297))

ويكون التركيز في النوع الأول على العمل أو المهمة، بينما يكون التركيز أكثر في النوع الثاني على العمال كما هو موضح في الشكل التالي:

خلية2 اهتمام عالي بالعمل وبالأفراد	خلية1 اهتمام عالي بالعمل ومنخفض بالأفراد
خلية 4 اهتمام عالي بالأفراد ومنخفض بالعمل	خلية3 اهتمام منخفض بالعمل والأفراد

شكل (2)- العلاقة بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد

وهنا لابد من الملاحظة بأن القادة الذين لديهم مستويات عالية من الاهتمام بالعمل يشرفون عادة على جماعات مهنية ذات إنتاج عالي ، لكن أتباعهم يشعرون برضا وظيفي منخفض ولديهم نسبة عالية من الشكاوي ودوران العمل ، أما القادة الذين لديهم مستويات عالية من الاهتمام بالعمال فهم يشرفون عادة على جماعات مهنية ذات رضا عال وروح معنوية عالية لكن إنتاجهم منخفض وبناءا على ما ذكر فإن كل نوع من سلوكيات القادة تترتب عنه نتائج سلبية إلى جانب النتائج الإيجابية التي ترتبط بكل من البعدين.

(كشرود.1995.ص- ص(164-165)).

وهناك العديد من الدراسات الفردية التي أجريت للتوصل إلى آثار المبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين على الأداء والروح المعنوية لجماعة العمل ، وقد تمت الكثير من الأعمال الأولى في هذا المجال على أساس أن أكثر القادة فعالية هم الذين يعطون قدرا عـاليـا

من الاهتمام بالتنظيم والاهتمام بالأفراد. وقد اتضح من بعض الدراسات مثلا أن المستوى العالي من التنظيم والمستوى العالي من التعاطف مع الأفراد يرتبطان بالمستوى العالي من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين. (إبراهيم سلهاط.2002. ص18).

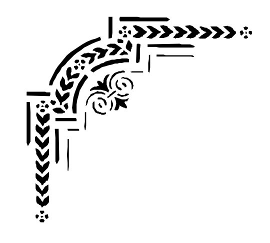
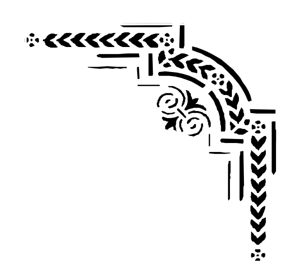
النـــقــــد:

ركزت دراسات جامعة أوهايو على مبدأين أساسيين هما: ـ المبادأة والتنظيم ـ والتعاطف ـ بمعنى أن القائد إما أن يكون مهتما بالعمل والإنتاج وإما أن يكون مهتما بالعمال، لكن النقد الموجه لهذه الدراسات هو أنه من الصعب أن يكون هذين البعدين مستقلين ، إذ أنه من المفضل أن يكون القائد مهتما بالعمال بقدر اهتمامه بالإنتاج حتى يكون فعالا ، لذا يمكن القول أن هذه الدراسات لم تتمكن من بلورة مبدأ ثالث يتمثل في الجمع بين خصائص القيادة في المبدأ الأول وخصائصها وفق المبدأ الثاني أي بعد يراعي الاهتمام بالعمل قدر الاهتمام بالقائمين بهذا العمل .

6-5- الدراسات العربية:

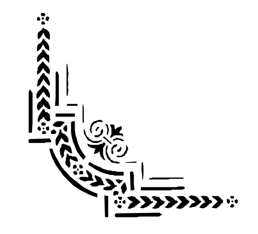
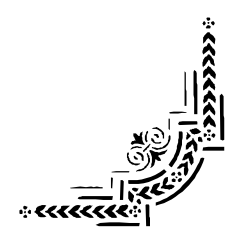
من بين الدراسات العربية التي تعرضت لموضوع الاتصالات غير الرسمية والروح المعنوية بصورة تقريبية الدراسة التي قام بها "محمد محمد الهادي" عام 1982 التي هدفت إلى بيان أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الكفاية الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات ، كما عالجت الدراسة الدوافع المهنية المتصلة بالوظيفة ذاتها ودورها في خلق أسباب الاستقرار الوظيفي بين المكتبيين وشعورهم بالرضا والانتماء ، كما تطرقت الدراسة إلى الدوافع البيئية المتصلة بالجوانب الإجتماعية والنفسية والعضوية وأهميتها في إتاحة ما من شأنه تحقيق رغبات وأهداف وحاجات العاملين في المكتبات ، وتعرضت الدراسة لمناقشة بعض العوامل التي تسهم في رفع الروح المعنوية لدى المكتبيين وإلى دور التدريب والحوافز والعلاقات بين الأفراد وبيئة العمل والتنظيم الإداري السليم في الرضا الوظيفي لديهم .

(عمر همشري وعبد الرزاق يونس.1974. ص472)

الفصل الثاني

الإتصال

الفصل الثاني

الاتصـــال:

- تمهيد.
1- مفهوم الاتصال وتعريفه.
2- عناصر الاتصال .
3- وسائل الاتصال.
3-1- الوسائل الشفوية.
3-2- الوسائل الكتابية.
4- أساليب الاتصال.
4-1- الاتصال الرسمي.
4-1-1- الاتصال الهابط.
4-1-2- الاتصال الصاعد.
4-1-3- الاتصال الأفقي.
4-2- الاتصال غير الرسمي .
5- وظائف الاتصال.
6- معوقات الاتصال.
7- سبل تحسين الاتصالات الإدارية .
8- أهمة الاتصال في قيام العلاقات الإنسانية .
9- مدارس علم النفس العمل والتنظيم.
9-1- مدرسة التنظيم العلمي للعمل .
- مساهمات هذا المدخل في عملية الإدارة .
- النقد الموجه لنموذج الإدارة العلمية .
9-2- مدرسة العلاقات الإنسانية .
- مساهمات هذا النموذج في مجالات الإدارة والصناعة .
- الانتقادات الموجهة لنموذج العلاقات الإنسانية .
- خلاصة الفصل .

- تـمـهـيـد:

تتكون المنظمات من أناس عديدين، فالبعض منهم يعمل أمام الآلات و الآخرون يعملون خلف المكاتب و البعض الآخر يتعامل مع عملاء وموظفين وغيرهم من الأطراف الهامة لهذه المنظمات، وكل هؤلاء الناس مشغولون بإرسال غيرها لآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها ، أي أنهم مشغولين بالاتصال، وبالتالي فإن الاتصالات هي الوسيلة لتحريك المعلومات الخاصة بوظائفهم أي أن الناس يستخدمون الاتصالات كوسيلة لتحقيق أهداف معينة في العمل الذي يؤدونه وليس كغاية أو هدف نهائي، فالاتصال يعتبر أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متعددة و متنوعة في مختلف المواقف، وهو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض داخل الجماعة، وبدونه لا توجد هذه الجماعة، ومن خلاله يتم تدفق و سريان المعلومات وفقا لأشكال وأساليب معينة، تتمثل هذه الأساليب في الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، فالاتصال الرسمي هو الذي يتم من خلال التسلسل الرئاسي للسلطة في إطار تنظيم رسمي سواء كان ذلك الاتصال عموديا أو أفقيا، أما الاتصال غير الرسمي فهو الذي يظهر نتيجة لرغبة الأفراد التلقائية في الالتقاء وإقامة علاقات خارجة عن الإطار الرسمي مما يسمح بتشكيل جماعات عمل غير رسمية متماسكة و متفاعلة فيما بينها، و الهدف من تكوين هذه الجماعات والحاجة إلى الصحبة والصداقة والحاجة إلى الشعور بالأمان و الطمأنينة و الحاجة إلى الشعور بالانتماء و التفاعل مع الآخرين، ولما كان الإنسان كائنا اجتماعيا بطبيعته فإن عدم انتمائه إلى جماعة معينة داخل التنظيم تجعله يشعر بالوحدة والضعف أمام مصادر السلطة من رجال الإدارة والمشرفين عليه،فعادة ما يجد الفرد العامل في عضوية جماعات العمل الشعور بالأمان و الاستقرار وعدم تعرضه للتهديد والحرمان بسبب التماسك والتآزر بين أعضاء الجماعة و تلاحمهم معا كما توفر الجماعة لمنتسبيها الشعور بالاحترام و الهوية المهنية و تحقيق الذات مما يسمح بارتفاع المعنويات لأعضاء الجماعة.

1- مفهوم الاتصال وتعريفه:

يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أوالطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه ، بمعنى أن هذا النسق قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة مصغرة أومجتمع محلي أومجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل ، ويعد التفاعل والتبادل من أهم ما يميز الإتصال كمفهوم وعملية .(محمود عودة. 1988.ص5).

وفيما يلي نتعرض لتعريف الاتصال، أولا لغويا ثم من حيث المحتوى ثم تعريفه كعملية.

1- 1- تعريف الاتصال لغويا :

الاتصال باللغة العربية :« اتصل فلان ببني فلان ، انتمى وانتسب ، واتصل الشيء بالشيء ....» وكلمة اتصال بالإنجليزية (Communication) مشتقة من الكلمة اللاتينية (Communare) التي تعني جعل الشيء عاما- To Take Common- أو تقاس – To Share – أونقل –To Transit – ويعني ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعات أو جماعات .

(ناصر محمد العديلي. 1995. ص455).

1- 2- تعاريف محتوى الاتصال :

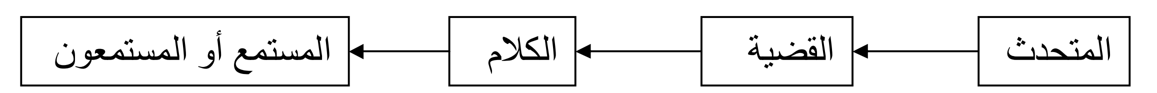
بعيدا عن التعريف اللغوي لكلمة اتصال فليس من السهل الحصول على تعريف محدد واضح وشامل للاتصال ، فمشكلة تعريف الاتصال ربما تكون قديمة قدم الحضارة البشرية ذاتها ، فقد اعتبر فلاسفة اليونان أمثال " أرسطو وأفلاطون" أن البلاغة هي العنوان الرئيسي الذي تندرج تحته كل عناصر الاتصال البشري ، أما التعريفات العلمية الحديثة فإنه يمكن تتبع آثارها حتى الأربعينات حيث ظهرت عدة أساليب تحاول تقديم تعاريف للاتصال .

(حمدي حسن .1987. ص63).

ولتعدد الأساليب التي حاولت تعريف الاتصال سوف نقدم تعاريف لمحتوى الاتصال لمختلف العلماء وحسب التسلسل التاريخي .

1- 2-1- تعريف أرسطو (385- 322 ق م):

وصف " أرسطو" الاتصال بأنه « عملية تجري بين الخطيب أو المتحدث الذي يبتكر حجة يقدمها في شكل قول للسامعين والجمهور، وهدف المتحدث أن يعكس صورة إيجابية عن نفسه وأن يشجع أفراد الجمهور على استقبال الرسالة».



شكل (3) – وجهة نظر أرسطو (برنت روبن 1991.ص67).

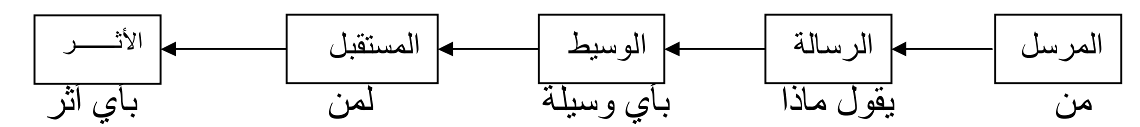
فالاتصال إذن بالنسبة " لأرسطو" هو نشاط شفهي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع المستمع عن طريق صياغة قوية وماهرة للحجج.

1-2-2- تعريف لاسويل (Lasswell) 1948:

في سنة 1948 اقترح العالم الأمريكي " لاسويل " التفكير في مشاكل الاتصال انطلاقا من خمسة أسئلة أساسية :

- من؟
- يقول ماذا؟
- بأي وسيلة؟
- لمن؟
- وبأي تأثير؟

ويتضح فعل الاتصال في الشكل التالي :



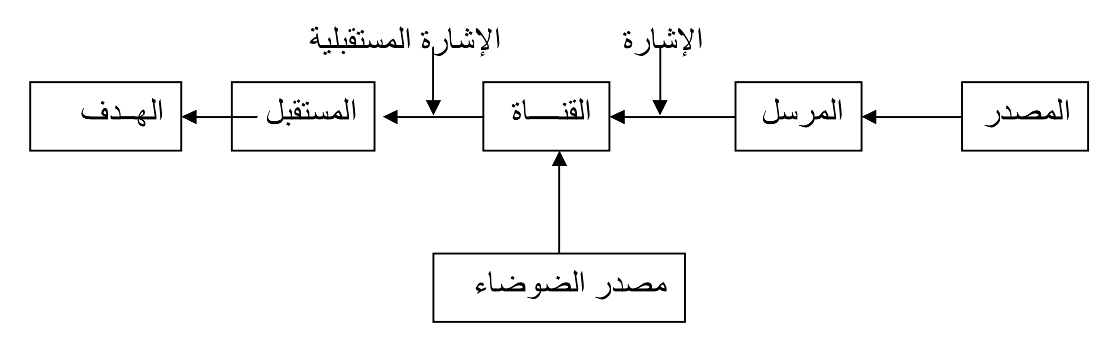
شكل(4)- نموذج لاسويل - ((Gille Amado, André Gittet 1975p-p(3-4))

هذا التعريف يدل على أن انتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل شفوية كانت أم كتابية يترك أثرا في المستقبل الذي يستقبل الرسالة ويتفهمها.

1-2-3- تعريف شانون وويفر (C.Shanon and W.Weaver) 1949:

يعرف " شانون وويفر" الاتصال ويعرف عناصره من خلال تشبيهه بالاتصال الهاتفي حيث تكون عناصر الاتصال مؤلفة من :

1. المصدر
2. المرسل
3. القناة (الإشارة)
4. المستقبل (المرسل إليه)
5. الهدف (الوجهة)



شكل (5)- نموذج شارون وويفر للاتصال. (عودة.1988.ص12)

وتماما كما يجري في المكالمة الهاتفية يجري في عملية الاتصال ، إذ يكون كل واحد من طرفي الاتصال مرسلا ومستقبلا في الوقت ذاته مما يستتبع ضرورة اعتماد كلا الطرفين لذات القناة وعملية الاتصال تقتضي وجود سيرورة تأثر وتأثير متبادلة بين أطراف الاتصال وإلا انعدمت مبررات الاتصال .(محمد أحمد النابلسي.1991.ص39).

1-2-4- تعريف برلو (Berlo) :

اعتمد " برلو" على تعريف " شانون و ويفر" حيث يقول بأنه بترجمة المصدر في هذا النموذج إلى متحدث والإشارة إلى حديث والهدف على مستمع فإنه يصبح لدينا نموذج "أرسطو" بالإضافة إلى عنصرين آخرين هما المرسل الذي يرسل برسالة المصدر والمستقبل الذي يلتقط الرسالة و يتوجه بها إلى المقصد أو الهدف و بالتالي يحتوي نموذج "برلو" والمعروف اختصارا(S MCR) على أربعة عناصر هي :

1- المصدر.

2- الرسالة.

3- الوسيلة .

4- المستقبل .

وهناك عنصران فرعيان هما :

1- المرمز(Encoder) :

وهو العنصر الذي يقوم بوضع الرسالة في شكل رموز مثل الجهاز الصوتي في الإنسان في حالة الاتصال الشفوي أوالآلة الكاتبة في حالة الاتصال المكتوب وهذا العنصر يرتبط بالمصدر.

2- جهاز فك الترميز (Décoder) :

هو العنصر الذي يقوم بفك رموز الرسالة مثل الأذن في حالة الاتصال الشفوي أو العين في حالة الاتصال المكتوب . (حمدي حسن .1987.ص66).

1-2-5- تعريف كولمان ومارش (Colman and March)1955:

تحدث" كولمان ومارش" عن مفهوم الاتصال باعتباره عملية ذات خمسة عناصر تحدد الفاعلية الممكنة لها وهذه العناصر هي على النحو التالي :

1- الشخص أو الجماعة التي تبادئ بإرسال الرسالة ، ويطلق على مثل هذا الشخص أو تلك الجماعة مفهوم المتصل .

2- محتوى الرسالة أو مضمونها .

3- الوسيلة المستخدمة في عملية الإرسال أو النقل.

4- المستقبل أو المتصل به .

5- الاستجابة التي يعكسها المستقبل .

ويرى الباحثان " كولمان ومارش" أن الاتصال قد ينهار أويصبح عديم الفعالية عند أي عنصر من هذه العناصر الخمسة . (عودة . 1988.ص- ص(11-12)).

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها اتفقت على أربعة عناصر أساسية في عملية الاتصال وهي : المرسل ـ الرسالة ـ الوسيلة ـ المستقبل ، إلاّ أن " كولمان ومارش" أضافا عنصرا خامسا ومهما ألا وهو التغذية العكسية والتي تدل على أن المستقبل قد استقبل رسالة المرسل واستجاب لها وتفهمها وبالتالي يأتي دوره في الرد عليها بحيث يصبح مرسلا والرسل مستقبلا .

1-2-6 - تعريف أندرسون (Anderson)1959:

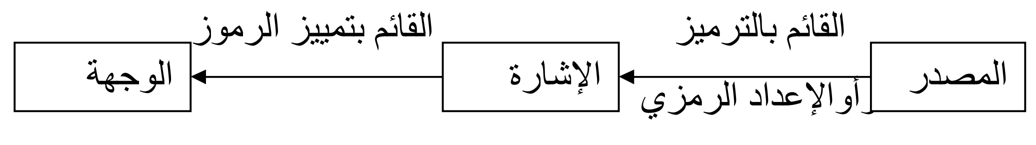
يعرف "أندرسون " الاتصال بأنه العملية التي ينقل فيها شخص ما المعنى إلى مستمع أو أكثر من خلال استخدام رموز واضحة صوتية أو مرئية.

(عاطف عدلي العبد.1993.ص- ص(11-12)).

1-2-7- تعريف ولبرشرام(W.Shram)1977:

لقد حاول " شرام" أن يطور إطارا نظريا يصف في ضوئه عملية الاتصال ويحللها موجها في ذلك بالمعنى المتضمن في الأصل اللاتيني للكلمة الإنجليزية Communication والذي يعني اشتراكا في موضوع معين أو خبرة معينة : وهو بذلك يستهدف تحليل فكرته التي مؤداها أن أساس الاتصال هو خلق نوع من الإتحاد بين المرسل والمستقبل حول رسالة معينة أما عناصر عملية الاتصال عند " شرام" فهي ثلاثة على النحو التالي :

1- المصدر .
2- الرسالة .
3- الوجهة أو الهدف .



شكل (6)- نموذج ولبرشرام للاتصال- (عدلي العبد.1993.ص15).

1-2-8- سيلين مارتين: (Sylvine Martin):

الاتصال هو المسار بين اثنين أو مجموعة من الأشخاص يستعملون دلائل تتكون من حركات، كلمات وجمل تعاد عليها بمعلومة مفهومة تنقل بين مرسل و مستقبل
(Syline martin, Jean Pierre verdine.1993.p56)

1-2-9- تعريف أحمد عزت راجح (1965):

يرى" أحمد عزت راجح" أن الاتصال يعني انتقال المعلومات و الآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال، والاتصال المستمر يستهدف التفاهم و التوفيق بين أولئك وهؤلاء. (العديلي.1995.ص456)
أشار عزت راجح في تعريفه للاتصال إلى أنه عملية انتقال المعلومات والآراء من أسفل إلى أعلى (من العمال إلى الإدارة) و من أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى العمال) لكنه تجاهل الاتصال الأفقي أي بين العمال أو بين الإطارات و أضاف أن الاتصال لا يستمر إلا بوجود التفاهم بين الطرفين . (الإدارة والعمال)

1-2-10- تعريف محمد علي محمد (1985):

التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات و الوقائع والأفكار و المشاعر من شخص إلى آخر و من مستوى معين إلى مستوى آخر داخل التنظيمات و هذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.(بوفجلة غيات. 1992.ص35)

1-2-11 تعريف أحمد ماهر(1992):

تعريف " أحمد ماهر" الاتصال بأنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر. (أحمد ماهر.1992.ص356)

1-2-12- تعريف مصطفى عشوي (1994):

الاتصال عبارة عن عملية إرسال أو استقبال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفهية أو كتابية، لفظية أم غير لفظية. (عشوي 1994.ص259)

1-2--13- كما يعرفه بعض علماء الإدارة و الاتصال بأنه « عملية تبادل المعلومات عن طريق المحادثة أو الكتابة أو الإشارة ، و الاتصال عملية ذات اتجاهين إرسال و استقبال ومن الممكن أن تكون لفظية (مكتوبة أو مقروءة) أو غير لفظية (بما في ذلك تعابير الوجه و الحركات) ». (عبد الله بن إبراهيم العمار.1995ص259)

- ويركز علماء النفس و الإدارة والمهتمين باكتساب السلوك والتعلم على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير وعلى هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن « السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر ».

(أحمد ماهر.1992.ص355)

لقد أجمع كل هؤلاء العلماء على أن الاتصال هو عملية نقل وتحويل المعلومات من طرف إلى آخر (من شخص إلى شخص آخر أو من مستوى إلى مستوى آخر) عبر رسالة شفوية أو مكتوبة ، حيث يتأثر الطرف الآخر بهذه الرسالة ثم يقوم بالرد عليها. و بما أن للاتصال دورا هاما في المنظمات فإن استمرار يته تؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

1- 3- <u>تعريف الاتصال كعملية:</u>

قصد بعملية الاتصال أن الاتصال ظاهرة مستمرة ومتغيرة لا بداية لها ولانهاية ولا تخضع لتتابع معين ثابت ، فإذا كنا نقول أن للاتصال مصدرا يرسل برسالة عبر وسيلة إلى مستقبل فليس معنى ذلك أن عملية الاتصال من الناحية الفعلية تمضي وفق هذا الترتيب ، فالمصدر يصبح مستقبلا بين لحظة وأخرى وقد يحدث ما يمنع وصول الرسالة و غير ذلك من التفاعلات المستمرة بين أطراف عملية الاتصال ، ولا نستطيع في موقف معين أن نحدد بداية الاتصال أو نهايته ، فالاتصال عملية مستمرة ودائمة التغير ولها مستويات متعددة والقول بأن الاتصال يتكون من مصدر+ رسالة + وسيلة + مستقبل بهذا الترتيب إنما هي مجرد محاولة متعسفة لبيان سريان الاتصال حسب ترتيب منطقي نستوعبه.

(حمدي حسن.1987.ص67).

*- تعريف إجرائي:

الاتصال هو عملية تفاعل الأفراد فيما بينهم داخل نسق اجتماعي معين للتعبير عن وجهات نظرهم و إيصال اقتراحاتهم و استقبال أفكار الآخرين فهو عملية تبادل ونقل المعلومات و الأفكار بين فردن أو بين مجموعتين أو بين منظمتين من خلال وسائل معينة ومن أجل تحقيق أهداف معينة و بالتالي تشمل عملية الاتصال على خمسة عناصر أساسية هي :

المرسل- الرسالة- الوسيلة- المستقبل و التغذية الرجعية ، فالمرسل يقوم بوضع أفكاره واتجاهاته في الرسالة بقصد التعبير عن مشاعره أو التأثير على المستقبل أو توثيق الصلة، وتأخذا لرسالة شكل رموز يفهمها المستقبل و تكون شفوية أو مكتوبة أو حركية أو إيمائية أو مصورة يتم إرسالها عبر وسيلة سمعية أو بصرية إلى المستقبل و الذي يقوم بدوره بإرسال رسالة راجعة إلى المرسل كرد على رسالته بحيث تنعكس العملية فيصبح المرسل مستقبلا والمستقبل مرسلا.

2- عنـــاصـــر الاتصال:

إن التسلسل الطبيعي الذي تشكله عملية الاتصال يتضمن عناصر رئيسية مرتبطة ببعضها البعض، فلا يمكن لعملية الاتصال أن تتم إذا غاب أحد هذه العناصر التي تتمثل في :

2-1- الـمر سـل:

هو الشخص أو الطرف الذي يقوم بالاتصال أو يرسل فكرة أو معلومة أو خبر.

(عبد الغني بسيوني عبد الله.1993.ص383).

إن المرسل هو مصدر الرسالة التي تبدأ عندها عملية الاتصال ، قد يكون هذا المرسل هو المرؤوس لإبلاغ الرئيس مالديه من معلومات أويكون رئيس لإبلاغ التعليمات لمرؤوسيه والذي يتميز بعدد من المواصفات التي تقوي أثره مثل المصداقية، الخبرة والجاذبية الشخصية إذ يتوقف نجاح الرسالة على مدى كفاءة مرسلها فضلا عن الأهداف التنظيمية المحددة من خلال عملية الاتصال .(محمد على شهيب .1976. ص296).

2-2- الـرسـالـة :

تمثل الرسالة محتوى عملية الاتصال وتحتوي على مجموعة من الرموز ذات معنى والتي تنقل إلى المستقبل في شكل معلومات.(G.Amado, A.Gittet.1975.P5).

وتنقسم الرسالة إلى فئتين :

أ- رسالة لفظية : تتضمن تعليمات واستشارات ، تفسيرات وانتقادات

ب-رسالة غير لفظية: تنقسم بدورها إلى:

- رسالة إشارية : تتمثل في حركات البدن ،الإيماءات، التعبيرات الوجهية،حركة العينين، إشارات اليدين.
- رسالة مكتوبة(مصورة): تأخذ شكل مذكرة، دليل، نشرات دورية، ملصقات دعائية أو صور. (محمد سيد فهمي.2000. ص28).

2-3- وسـيـلــة الاتصال (الـقـنـاة) :

تعبر وسيلة الاتصال عن تحويل المعلومة من المرسل إلى المستقبل فهي الطريق لمرور الرسائل.(G.Amado, A.Gittet.1975.P5). وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها:2-3-1- المنطوق أو الشفهي:

كالمقابلات الشخصية،الاجتماعات ،اللجان،التلفون،الندوات،المحادثات الشخصيةوالمؤتمرات

2-3-2- الاتصالات المكتوبة:

كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية والتلكس واللوائح .....إلخ.

2-3-3- الاتصالات السمعية البصرية :

كالتلفزيون ،الفيديو ، التلفون ،الإذاعة ، الحاسوب ....إلخ .

ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال بحسب رسميتها فهناك الوسائل الرسمية والوسائل غيرالرسمية ، فالوسائل الرسمية هي التي يعترف بها هيكل تنظيم المنظمة وتسير في قنواتها الرسمية كالتقارير والخطابات وإصدار الأوامر والمنشورات الدورية أما الاتصالات غير الرسمية فهي التي قد تمر خلال قنوات لايعترف بها هيكل التنظيم ، فالأحاديث الودية والإشاعات والتسامر والمناقشات أثناء فترات تمثل أنواع من وسائل الاتصال غير الرسمي . (ماهر. 1992 . ص358).

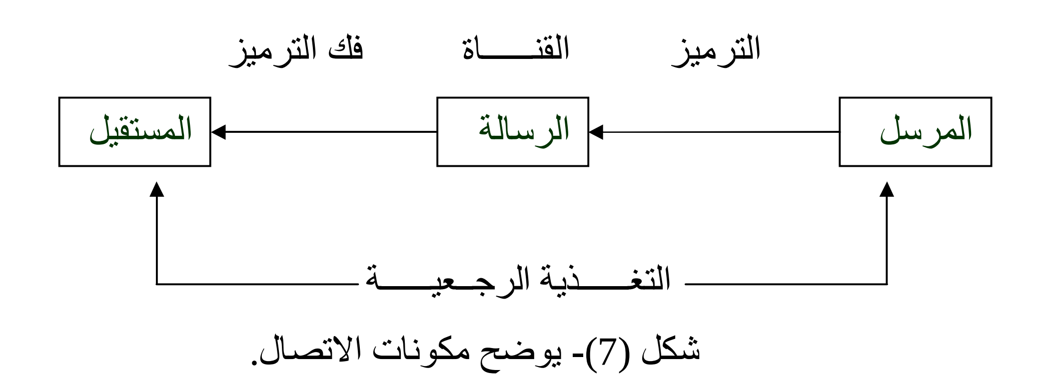
2-4- الـمـسـتـقـبـل (الـمـرسـل إلـيـه):

وهو الشخص ـ أو الأشخاص ـ الذين يستقبلون الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل السمع والبصر والشم ، ويتم تنظيم اختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ودلالات ولا شك في أن عملية استقبال الرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها .(العديلي.1995. ص457).

5-2- التغذية الرجعية(Feed Back):

التغذية الرجعية هي العنصر الأساسي الذي يكمل حلقة الاتصال حيث تساعد المصدر (المرسل) على معرفة أثر رسالته وتأثيرها من خلال استجابة أو عدم استجابة المستلم (المرسل إليه) وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها .(مجلة توظيف أجهزة الاتصال التعليمية في التنمية الريفية المتكاملة والتربية السكانية.1992.ص12).

وفي الأخير يمكن وضع تفصيل للعناصر المكونة للعملية الاتصالية وكل أبعادها ،إذ يقوم المرسل بصياغة فكرته في رسالة ــ لفظية أو غير لفظية ــ عبر وسائل معينة ــ كتابية ــ شفهية ــ أو سمعية بصرية ــ يبعث بها إلى المستقبل الذي يدرك معاني تلك الكلمات والرموز ويستجيب معبرا برسالة جديدة يبعث بها إلى المرسل وبالتالي تشكيل حلقة معلومات لكل من المرسل والمستقبل ، والشكل التالي يوضح مكونات الاتصال .



شكل (7)- يوضح مكونات الاتصال.

3- وسـائـــل الاتصال :

بمأن الاتصال هو تبادل المعلومات والأفكار بين الأشخاص ، فقد يفكر كل مرسل في كيفية نقل هذه المعلومات إلى المستقبل باحثا عن الطريقة أو الوسيلة الأنسب التي يعبر بها أو يجسد مضمون ما يريد نقله وإيصاله ، فوسائل الاتصال عديدة ومتباينة واختيار أي وسيلة من هذه الوسائل يتوقف على الظروف المتاحة بالمنظمة وتبعا لنمط التعامل الموجود بها ، ونوع المادة المراد نقلها ولهذا توجد وسيلتين أساسيتين للاتصال وهما : الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي .

3-1- الاتصال الشـفــوي :

يعتبر الاتصال الشفوي من أفضل الوسائل لنقل وتبادل المعلومات كونه ذو طبيعة شخصية من جهة ويسمح من خلال رجع الصدى المباشر بمعرفة ما إذا فهم المستقبل الرسالة واستوعبها من جهة أخرى ، وبالتالي فإن طريقة الحوار المباشر من شأنها أن تجعل من الاتصال واقعا ملموسا ذو فعالية ووضوح ، ووسائل الاتصال الشفهي متعددة أهمها :

3-1-1- المقابلات:

تستعمل هذه الأداة في إطار ناحية العملية والمهنية للعامل داخل المنظمة ، مثل مقابلة التوظيف ، مقابلة التدريب ، مقابلة الترقية ، مقابلة التقييم ، مقابلة النظر في الشكاوي ، مقابلة الإجراءات التأديبية ، مقابلة تحليل الوظائف وغيرها ، تسمح هذه المقابلات بالاتصال المباشر المبني على الحوار من جهة ومن جهة أخرى يعطي فرصة استرجاع الرسالة أو الاستجابة لها ، مما يسمح بالتغلب على صعوبات عدم الفهم أو الفهم الخاطئ لدى المستقبل.

3-1-2- الاجتماعات:

الاجتماع عبارة عن اشتراك عدد من الأفراد في لقاء معين لمناقشة موضوع بغية تحقيق أهداف معينة ، وقد تكون هذه الاجتماعات يومية ، أسبوعية ، شهرية أوسنوية وفي إطار هذه الاجتماعات يتم إصدار التعليمات والأوامر من طرف المسؤول من جهة والإجابة على تساؤلات المجموعة التي تنبع من المناقشة من جهة أخرى .

3-1-3- البرامج التدريبية:

تتمثل في زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم وقدراتهم المهنية المختلفة.

3-1-4- المحاضرات والندوات:

وهي عرض موضوع ما من طرف المسؤول في ميادين ثقافية أو مسائل تتعلق بالحياة المهنية للعمال داخل المنظمة بهدف توسيع ثقافتهم وزيادة تكوينهم وتدريبهم على الأعمال .

3-1-5- اللـجـان:

تعتبر اللجنة هيئة مستقرة فعالة تتضمن اجتماع بعض العمال للدراسة المشتركة لمشكلة معينة مثلا: لجنة المنح، لجنة المشاركة، لجنة التكوين وظروف العمل، و التسيير الحسن لهذه اللجان يتطلب التعاون من طرف المديرية ومصلحة الموظفين.

3-1-6- الحلقات و الزيارات:

تنظم هذه الزيارات من طرف المؤسسة وهي تتضمن تبادل الآراء حول حياة المنظمة وأهدافها و المشاكل التي تتعرض لها، وتقام هذه الحلقات بصفة دورية حسب مقتضيات المؤسسة. (العديلي.1995.ص- ص(470-471))

ولقد أضافت التكنولوجيا إلى الاتصال الشفوي وسائل أخرى حيث أصبح بالإمكان الاتصال شفهيا عن طريق وسائل سمعية كالهاتف وأخرى بصرية كالتلفزيون .

إذن يعتبر الاتصال الشفوي أكثر فعالية من الطرق والأساليب الأخرى، إضافة إلى أنه يوفر الكثير من الجهد و الوقت، حيث يتم تبادل الأفكار و المعلومات بأقصر الطرق و بصورة مباشرة، فقد يكون من السهل على المرؤوس أن يصرح بالخلل الموجود على الآلة أو الجهاز شفويا بينما يصعب عليه ذلك كتابيا، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يعفي من الشكليات الرسمية و يوحي بوجود مودة بين طرفي الاتصال .

3-2- الاتصال الــكــتــابـــي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكتابة ، فهو يعمل على إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع إليها،فضخامة الجهاز الإداري و تشعب أطرافه وكثرة العاملين به تحول في أغلب الأحيان دون استخدام الأسلوب الشفوي، فالوسائل الكتابية أكثر فعالية من الطرق الشفوية في نقل أنواع معينة من المعلومات، و المرسل يجب أن يكون قادرا على الصياغة و التعبير عما يريده في رسالته المكتوبة بأسلوب واضح وبسيط لتفهم الرسالة من الطرف الآخر، و من أهم الوسائل الكتابية نذكر منها :

3-2-1-الأوامر والتعليمات:

تتمثل في الخطابات و المذكرات و النشرات أو الكتب الدورية، و هذه الأدوات تسمح لرؤساء المصالح بتوزيع التعليمات و الإرشادات على العمال فيما يخص تنظيم العمل .

3 -2-2- الرسائل الخاصة:

مثل الخطابات والرسائل الموجهة للعاملين، و هذه الوثائق توقع من طرف المدير وترسل إلى العمال بصفة منتظمة أي في حالة ظهور مستجدات معينة عن العمل، و يسمح استعمال هذه الوسيلة بنشأة نوع من العلاقات التي تسودها الثقة بين المدير والعمال.

(العديلي.1995. ص470)

3-2-3- جريدة المؤسسة:

هي مطبوعة تصدرها المؤسسة في مناسبات معينة أو بصورة دورية، وذلك للاتصال بفئات الجمهور المتنوعة وتزويدها بكافة البيانات والمعلومات التي ترغب في الاستفادة منها بغرض التفسير أو التثقيف أو تحسين الصورة الذهنية عنها للدعاية والإعلان ، كما تعطي فرصة للتفصيل أو الشرح بالنسبة للمعلومات التي نريد توصيلها سواء كانت تعليمات أو بيانات أو إحصائيات .

3-2-4- لوحة الإعلانات:

و هي عبارة عن لوحات مصورة على صحائف كبيرة من الورق تلصق داخل إطار خشبة تعلق على الجدران، و عادة يتضمن الملصق فكرة يعبر عنها بالكتابة بطريقة بسيطة

و فعالة و مركزة تجذب الانتباه و تثير الاهتمام و تدفع المشاهد إلى الانفعال أو أداء عمل معين. (محمد منير، سحر وهبي. 1995.ص- ص(178-180)).

3-2-5- التقارير:

تلخص التقارير النتائج المتعلقة بمشروع معين، أو توضيح التقدم في موضوع أو مشكلة معينة، وعادة ما يقدم التقرير معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات.
(راوية حسن.1999. ص92).

3-2-6- صندوق الاقتراحات:

يعبر عن إمكانية طرح اقتراحات عن العمل إلى الإدارة و عن كل ما يمس حياة المؤسسة من تسيير أو إنتاج في شكل أوراق موضوعة في علب توظيف في مكان أو عدة أمكنة.(François Gandrand. 1990. p265)

على الرغم من أن الاتصالات المكتوبة قد تكون أقل شخصية وأدنى إتاحة لفرصة المشاركة لأنها جزء هام في بناء الاتصال داخل التنظيمات ، لأنها تجعل من اليسير نقل المعلومات على نطاق واسع ، ومع ذلك فإن الكلمة المكتوبة تحتاج إلى مهارة خاصة لكي تكون قادرة على التوصيل و الإقناع .

« و من الممكن استخدام الاتصال الشفوي – الكتابي معا في عض الحالات إلا أنه ليس مناسبا و فعالا في كل الأوقات حيث يفضل استخدامه في المواقف التي تتطلب إجراء فوري أو حيث تطلب الأمر وجود متابعة على الإجراء ، و بينما يفصل الاتصال الكتابي في المواقف التي تتطلب إجراء فوري أو حث يتطلب الأمر وجود متابعة على الإجراء ، بينما يفضل الاتصال الكتابي في المواقف حث تكون المعلومات المطلوبة تتعلق بإجراء أو تصرف مستقبلي أو إذا كانت المعلومات لها صفة العمومية ، ويعتبر الاتصال الشفوي كأسلوب أكثر فاعلية في حالة لفت النظر أو التأنيب إجراء عقابي أو لحزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل» .(عبد الغفار حنفي .1997.ص508).

4- أســالـــيـــب الاتصـال:

نتيجة للتفاعل الحادث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات المعنية ، فإن وجود يكل للاتصال يصبح أمرا ضروريا لتحقيق الأهداف المرجوة ، ويرتبط الاتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنماطا وأشكالا رسمية بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا الهيكل بحيث يتم الاتصال بصفة رسمية عموديا ـ من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ـ وأفقيا ـ من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي أخرفي نفس المستوى أو الدرجة ـ وبهذا يمكن التحدث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي ، كما يمكن ربط الاتصال غير الرسمي بالتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ في المنظمات الرسمية نفسها .

إنطلاقا من هذا التقديم يتبين أن هناك أسلوبين أو نوعين من الاتصال هما : الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي وفيما يلي عرض تفصيلي لكل منهما .

4-1- الاتصال الـرســـمــــي:

الاتصال الرسمي هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها ، وهو يتم في إطارا لقواعد الرسمية التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي ، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات رئيسية هي :

أ - اتصالات هابطة (من أعلى إلى أسفل).

ب- اتصالات صاعدة (من أسفل إلى أعلى).

ج - اتصالات أفقية (في نفس المستوى التنظيمي).

4-1-1- الاتصال الـهـابـط :

الاتصال الهابط هو الذي يأتي من قمة الهرم التدريجي إلى قاعدته بمعنى المشاعر أو الآراء أوالأفكار التي تنزل من الإدارة إلى العمال (غريب محمد سيد أحمد.1996. ص26). بمعنى أن المعلومات تنتقل من المستوى الأعلى(الرؤساء) إلى المستوى الأدنى(المرؤوسين).

وعادة ما يكون محتوى تلك الرسائل متضمنا إرشادات وتوجيهات لكيفية أداء المهام وتقييم مستوى أداء العاملين وتوضيح سياسات المنظمة التي تتعلق بالترقي والأجور والتعريف بأهداف المنظمة وإقناع العاملين بها وحثهم على التوحد معها ، ومن المتوقع أن يحدث تغيير قد يكون جوهريا في محتوى الرسائل المنقولة عبر المسار الهابط وإذا طال خط النزول أي إذا تعددت المستويات التي تنتقل عبرها الرسائل ، ويرجع هذا التغيير في محتوى الرسائل إلى أن الأفراد في المستويات العليا يقدمون قدرا من المعلومات لمن يلونهم يعتقدون أنه كاف في حين أن من في المستويات الدنيا يعتبرون أنه غير كاف ومن ثم يجتهدون في تقديم بعض الإيضاحات والشروح التي قد تعد تحريفا للمعنى المقصود من الرسالة ، ولتحسين هذا النمط من الاتصال يفضل استخدام الوسيلة الاتصالية المناسبة ، فعلى سبيل المثال يستحسن إبلاغ المعلومات المعقدة شفويا أولا حتى يتأكد المرسل من فهم المتلقي لها فضلا عن زيادة عدد القنوات التي تمكن المرؤوسين من توصيل ردود أفعالهم وتصوراتهم حول تلك الرسائل للقادة في المستوى الأعلى.

(طريف شوقي فرج. 1996.ص- ص(278-179)).

إن الاتصال الهابط يعد أكثر شيوعا وانتشارا في منظمات العمل حيث أنه يسمح بنقل المعلومات والأوامر والتعليمات من المستويات الإدارية العليا (الإطارات والمشرفين) إلى المستويات الدنيا (المرؤوسين) حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبصفة رسمية مما يؤكد الدور الفعال الذي يلعبه هذا النوع من الاتصال في إنجاز الأعمال وفق تعليمات دقيقة ومحددة.

4-1-2- الاتصال الصاعد:

الاتصال الصاعد والذي ينتقل من قاعدة الهرم إلى قمته، بمعنى انتقال المعلومات من العمال إلى الإدارة. (غريب محمد أحمد.1996. ص27).

نلاحظ إذن أن اتجاه الاتصال في هذا النوع يكون من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا ، فالإدارة العليا تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المناطق والمراكز في التنظيم بهدف اتخاذ قرارات سديدة .

ويشترط في الاتصال الفعال بالإدارة أن تكون التقارير سريعة ودقيقة ، في نفس الوقت تدور حول ما حدث وما يحدث في المستويات الدنيا ، حيث يجب على المرؤوس إخبار الرئيس بكافة المعلومات وإعداد التقارير عن مدى التقدم ، لذلك يجب على المديرين التشجيع على حرية تدفق المعلومات من أعلى ، وبذلك يمكن للمرؤوسين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالتطوير وفي مثل هذه الظروف فإن الاتصال يأخذ شكل مقترحات وتوصيات ، وهكذا نجد أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي فهو في شكل استفسارات وتقارير وشكاوي وتظلمات مكتوبة ومقترحات ، فهو يزود الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعدها في اتخاذ القرار فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.(حنفي . 1997. ص521).

ويغلب على تلك المعلومات أن تبلغ كتابة لأن الرئيس لا يجد الوقت الكافي للقاء مرؤوسيه شخصيا فضلا عن أن المرؤوسين يكونون أقل قدرة على التحدث بتلقائية أمام رؤسائهم ومن ثم تكون تلك المعلومات عرضة للتلخيص إلي قد ينطوي على قدر من البتر والتحريف مما يباعد بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها.

(شوقي فرج.1996. ص279).

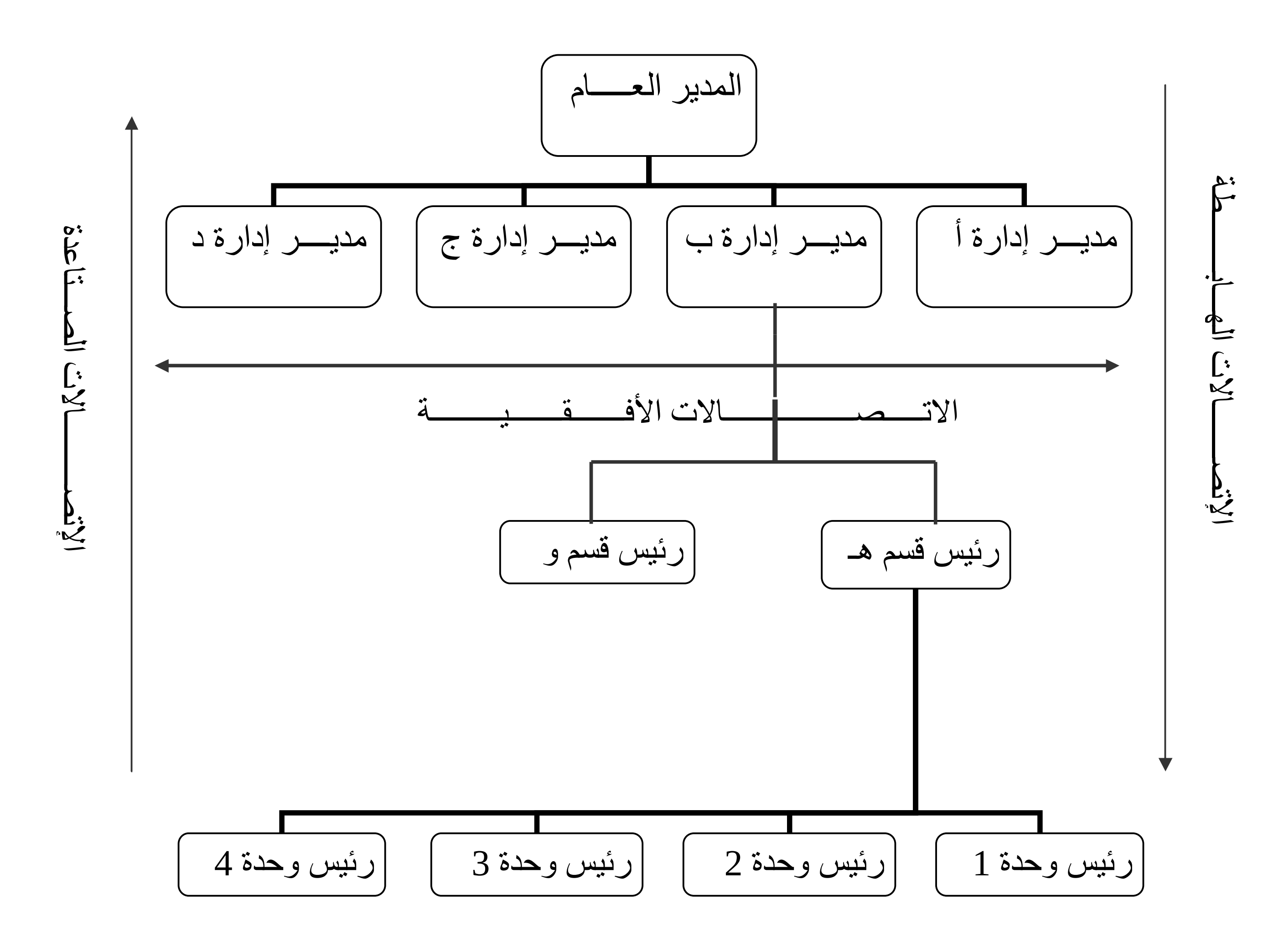
وبالتالي يمكن القول أنه عن طريق الاتصال الصاعد يمكن نقل آراء العمال واتجاهاتهم واقتراحاتهم ومطالبهم وشكواهم إلى رؤسائهم ، وتكمن أهمية هذه الاتصالات في أنها تمكن المستويات الدنيا في التنظيم من المشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة لهم لإظهار إمكانياتهم وقدراتهم مما يمح بتحقيق أهداف المنظمة.

4-1-3- الاتصال الأفقي :

يتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز و مناصب العمل في النظام الإداري الرسمي ، ويشكل الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي ، ولا يخفى بطبيعة الحال لما للتنسيق من أهمية في نشاط المنظمة وإلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل فإن زملاء العمل يلجؤون إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لايمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات ، باعتبار هذه الأخيرة مصدرا من مصادر القوة والسلطة .

وغالبا ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المنظمة ، لذا كان من الضروري تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة . (عشوي. 1992. ص148).

يبدو أن الاتصال الأفقي هو انتقال المعلومات بين أفراد أو مجموعات في نفس المستوى الوظيفي داخل أو خارج المنظمة لذا يعتبر هذا النوع من الاتصال أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي ، كما أنه يهدف إلى التنسيق بين الأقسام المتعددة في المنظمة وتزويدها بالبيانات الضرورية للقيام بمهامها ، كما أن المعلومات المنقولة في هذا النوع من الاتصال تصل بسرعة وتكون أقل تحريفا ، والشكل التالي يوضح المسارات الثلاثة للاتصال الرسمي (الهابط ، الصاعد ، الأفقي).



شكل(8) الاتصالات الإدارية الهابطة، الصاعدة و الأفقية. (العديلي.1995.ص469)

على الرغم من تعدد مسارات الاتصال الرسمي فإنه من النادر أن يحدث اتصال في مسار واحد فقط صاعد أو هابط أو أفقي ذلك أن عملية الاتصال تتم عبر مسارات متعددة ومتزامنة فالرسالة قد تكون هابطة من أعلى لأسفل ، بيد أن المتلقي قد يتراءى له لأسباب وجيهة إعادتها لأعلى ثانية طالبا إدخال بعض التعديلات عليها ومن المفترض أن يؤدي هذا التفاعل إلى زيادة دقة الرسالة و مساعدة كل من المرسل و المتلقي على التأكد من فهم الرسالة .

4-2-الاتصال غــيــر الــرســمــي:

من الملاحظ يوميا انتشار الأخبار والمعلومات و الشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور شخصية تتعلق بالأفراد و أمور عامة ترتبط بميدان العمل و ما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار و المعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة بل تنتقل عبر خطوط و مستويات التنظيم الرسمي دون قيود، فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل وبالعكس و أفقيا دون أي حاجز مادي أو معنوي وهذا ما يعرف بالاتصال غير الرسمي وقد أطلق عليه هذا الاسم لأنه يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أي أنه يتم بأسلوب غير رسميو يعرفه عبد الغفار حنفي بأنه « الاتصال الذي يتم بين الأصدقاء و الأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية و السلطة الرسمية، و يكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآزر و إشباع الحاجات رغم أن هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي و لكنها تجد لها منفذ للاتصال داخل الهيكل التنظيمي الرسمي » .

(حنفي. 1997.ص- ص(510-511))

فالاتصالات غير الرسمية يمكن تسميتها بالاتصالات الخفية أو السرية و هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة.

(عدلي العبد.1993.ص70) . هذا التعريف يوضح الأساس الذي تقوم عليه الاتصالات غير الرسمية وهو العلاقات الشخصية الودية والاجتماعية الموجودة بين الموظفين ، و قد تنشأ هذه الاتصالات عندما تنعدم فعالية القنوات الرسمية و تفشل في أداء وظائفها في توزيع المعلومات بين أعضاء التنظيم و من أمثلة الاتصالات غير الرسمية ما يتم بين الأشخاص داخل القنوات الرسمية للاتصال التي يحدد بها البناء التنظيمي كما في حالة المعلومات التي تنتقل من مدير لآخر خلال حفل عشاء أو مباراة رياضية فهذا الاتصال بين شخصين ولكن لم يأخذ شكله الرسمي ، ويتم الاتصال هنا بشكل مباشر وجها لوجه دون أن يترك آثار أو سجلات رسمية تدل عليه ضمن علاقات تبقى غير رسمية ، هذه العلاقات تضرب عرض الحائط العلاقات التنظيمية فهي تتصف بتجاوز التسلسل الرئاسي وتتجاوز التسلسل الوظيفي على المستوى الأفقي. (مصطفى حجازي.1982.ص128).

هذا يؤكد أن الاتصالات غير الرسمية لا علاقة لها بالمستويات الرئاسية للموظفين بمعنى أنه يمكن أن توجد بين الرئيس والمرؤوس علاقات ودية غير رسمية في نفس الوقت الذي توجد فيه بينهم علاقات رسمية و بما أن الإدارة لم تنشأ الاتصالات غير الرسمية فهي غير قادرة على إزالتها والقضاء عليها و حيث أن الاتصالات غير الرسمية تعمل في أثناء العمل وخارجه و خلال فترات الراحة فما على الإدارة الطامحة في التطور والاستمرارية إلا تقبلها و تفهمها على أن لا تهدد الأنشطة الرسمية، وأن تعمل على تكامل اهتمامات الجماعات غير الرسمية مع اهتماماتها.(علي محمد عبد الوهاب.1975.ص 324).

و يلخص " كاتز وكاهن" (Katz and Kahn 1978) أهم الخصائص التي يتميز بها الاتصال غير الرسمي فيما يلي:

1) الاتصال غير الرسمي تعبير عفوي وتلقائي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي .
2) عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصفيتها فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.
3) يمتاز الاتصال غير الرسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.(عشوي.1992.ص149)

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاتصالات غير الرسمية هي شبكة من التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد سواء رؤساء أو مرؤوسين على أساس شخصي و الذي يعتمد على العلاقات الأولية بينهم و يأخذ شكل غير مقنن عن طريق مراكز غير متخصصة فيتم بتناقل المعلومات بطريقة شفوية سواء في أوقات العمل أو الراحة أو في المقاهي أو في المناسبات.

5- وظـــائـــف الاتصال:

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة و تأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة و لا يخفى بأن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال مما يبرر القول بأن للاتصال عدة وظائف يمكن تلخيصها فيما يلي :

5-1- التـنـسـيـق:

إن نجاح أي مؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك ولهذا فإن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح و الورشات الإنتاجية ضرورة لابد منها،فالاتصال الجديد يساعد على التنسيق الفعال خاصة في الاتصال الأفقي.
(عبد الغني بسيوني.1993. ص385)، مما يسمح بمناقشة المسائل المطروحة و المشاكل المختلفة بعقد اجتماعات بين إطارات ومسؤولي كل قسم وبالتالي محاولة الوصول إلى حلول وأفكار مشتركة .

5-2- التـنـظـيـم:

يلعب الاتصال دورا أساسيا في عملية التنظيم، إذ أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سليمة إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة،ففعالية القرار تكون مرتبطة بالاتصال السريع و السهل ، إذ يتجه الاتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة(سيد فهمي.2000. ص31)

5-3- القـيـــادة:

إن هناك أهمية كبيرة للفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف الاتصال التنظيمي إذ يمكّن الاتصال الجيد من تسهيل عمل القائد ومباشرة مهامه وذلك عن طريق إقامة شبكة اتصالية بين فروع وأقسام المؤسسة تمكنه على الإطلاع على ما يجري داخل المؤسسة من مستجدات .(شهيب.1976. ص309).

4-5- الإنــتـــاج:

لايمكن في أي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج ، ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته ، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعس عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية .

5-5- الإبــــداع:

تعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغير والتغيير التنظيمي ، فالروتين والنمطية والتقنين ـ باعتبارهما تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل ـ تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع ، علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة ، بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى ، ومن بين أسباب هذه المقاومة شعور الفرد والجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن الفردي أو الجماعي الذي قد يكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة ، ويرتبط الإبداع ببعدان هامان يجسدان وظيفته الأساسية، يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة ويمثل البعد الثاني عملية تطبيق البعد الأول ، وبطبيعة الحال فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين وذلك بوضع برنامج أو برامج تهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وبضرورة توفير جو نفسي ملائم يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات .

5-6- الصـــــيانــة:

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية :

أ - حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر .

ب- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

ج- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية.

(عشوي .1992. ص- ص- ص(142-143-144)).

تتكون شبكات الاتصال عادة من أفراد، و يدخل في أغلب ما يتبادله هؤلاء الأفراد جوانب عاطفية والحاجة إلى التفاعل اجتماعيا مع الآخرين تعتبر أحد عوامل الدافعية للعاملين، فالاتصال سواء كان رسميا أو غير رسمي هو أحد الوسائل الرئيسية لإشباع هذه الحاجة، حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال بعضهم ببعض التعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضا لبعضهم وللإدارة ، وزيادة على ذلك يوفرالإتصال للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد ، فإن كان هناك موظف غير راض عن عمله على سبيل المثال فإنه ينقل ذلك للآخرين بصورة غير رسمية ليحددما إذا كانت هناك مبررات لتلك الأحاسيس أم لا.

5-7- الــدافـعـيـة :

تتمثل وظيفة الدافعية في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة ، فقد لاحظنا أن القيادة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك وأداء المرؤوسين ، فالاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وعلى ذلك تتضمن كل النشاطات القيادية مثل إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة تقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف وتدريب وتنمية مهارات المرؤوسين ، تتضمن اتصالا .

5-8- الـــرقـــابــــة:

هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية ، وفي الواقع تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتصال الرسمية ، حيث أن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال ، أي أنها تتطلب أن يتم اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية ، وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات .

5-9- الـمعـلـومـات:

يقوم الاتصال أيضا بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ، وعلى خلاف جانبي المشاعر والتأثير فللاتصال ـ في هذه الحالة ـ توجه تقني حيث ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية . (أ.دي . زيلا قي و م. جي. ولاس.1991. ص361).

وباختصار فإن كل واحدة من هذه الوظائف تلعب دورا هاما وبارزا في عملية الاتصال ، وأن وظائف الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكل الاتصال ، ذلك إذا كان المفهوم الأول (وظائف الاتصال) يتعلق بمضمون الاتصال فإن المفهوم الثاني (هيكل الاتصال) يرتبط بالمسارات والأشكال و المستويات التي يتحرك فيها الاتصال و ذلك ما يكون شبكات وقنوات الاتصال.

6- مــعــوقـــــات الاتصال:

إن تحقق فاعلية الاتصال تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال مثل عمليات التشويش أو عدم استمرار تدفق الرسالة بشكل منتظم وغيرها ، وهو ما يمثل مجموعة من المشاكل تحول دون حدوث الاتصال الجديد ، هذه المشاكل قد تكون متعلقة بالمرسل أو المستقبل أو بأسلوب الاتصال و أدواته ، لذا يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى : معوقات شخصية ، معوقات ما بين الأشخاص ، معوقات تتعلق بأسلوب الاتصال و أدواته وأخيرا معوقات تنظيمية .

6-1- معوقات شخصية:

تتمثل في الأسباب الشخصية المعرقلة للاتصال الجيد والتي تتعلق بالصورة والإدراك وتفسير الكلام أي أن الفرد يميل إلى اختيارما يسمعه ويعيه ويتذكره ، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه لهذا فهو لا يدركها و لا يتذكرها،و كأنها لا تعنيه،و بالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات و مدى ومدى فعاليتها، وهناك عراقيل شخصية أخرى تتمثل في اختلاف كفاءات الأفراد وقدراتهم على الاتصال ، وهكذا نجد أفرادا يجدون صعوبة في إيصال معلوماتهم إلى غيرهم مما يؤدي إلى وصول هذه الأفكار مشوهة أو ناقصة .
(غيات .1992. ص40).

فكثيرا ما يفهم الناس المعلومات المعطاة لهم على ضوء ما ينتظرون أو يتوقعون أن يسمعوه أو يقرؤوه وليس ما تعنيه المعلومات بالفعل،فقد يقول المدير لمجموعة من الموظفين أن المؤسسة قد حققت أرباحاأكثرمما قدرت هذا العام، فقد يفسر هؤلاء الموظفين قول المدير بأن المؤسسة ستوزع عليهم نصيبا أكبر من الأرباح، وقد يبدأ بعضهم في التفكير في نواحي إنفاق نصيبهم من الأرباح ، وقد يصدمون إذا لم تمنحهم المؤسسة شيئا زيادة على نصيبهم العادي .

كما قد يخلط البعض بين الحقائق والآراء والإشاعات ، فقد ينشر عامل في قسم معين أن الإدارة تنوي توفير عدد من العمال لأنها ستدخل آلات جديدة في هذا القسم فيصدق العمال هذه الإشاعة ويعتبرونها خبرا سمعه العامل من الإدارة أو من شخص مسؤول ويصبح أثر هذه الإشاعة قويا عند العمال غيرا لمهرة لخوفهم على مستقبلهم ، وقد يذكرا لمشرف في حديث مع العاملين رأيه عن سرعة العمل فيصفهم بأنهم بطيئون أو مهملون ، فيفسر بعض العمال هذا الرأي على أن المشرف ينوي أن يعاقبهم أو يكتب عنهم تقريرا سيئا أو يتخذ إجراءا مشددا لزيادة سرعة العمل .

كما قد يستنتج العمال من دراسة الحركة والزمن أن الإدارة ستشد د في تحديد معدلات إنتاجهم أو تتبع سياسة قاسية في تقرير أجورهم ، وسبيل الإدارة في الحد من هذه التفسيرات أن تسرع بإبلاغ الحقيقة للعاملين وخاصة فيما يتعلق بالأشياء التي تمس مصالحهم الشخصية كالأجور والعلاوات والترقية وغيرها حتى لاتفسح المجال للإشاعات أو التأويلات الفردية أو الشخصية أن تؤثر على إنتاجية العاملين،كماأنه قديصعب فهم الرسالةأواستيعابها إذا تضمنت ألفاظا صعبةأوسلك مرسلها أطرافا ملتوية في التعبير عن المعلومات التي تتضمنها وتتسبب في تشتيت ذهن القارئ أوالسامع،وتوجيه انتباهه إلى تفهم معاني الكلمات دون محتواها وتحويل تركيزه عن مضمون الرسالة.(علي عبد الوهاب.1975. ص- ص(325-326)).

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن هناك معوقات تتعلق بالمرسل وأخرى تتعلق بالمستقبل، إضافة إلى معوقات في الرسالة نفسها.

6-1-1- معوقات في المرسل:

يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصربالعوامل الفرديةأوالنفسيةالتي تعمل بداخله والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار و المعلومات التي يودأن ينقلها إلى المرسل إليه ، ومن هذه العوامل :الخبرة ، التعلم، الفهم،الإدراك،الشخصية والعمليات الوجدانية والعقلية،فالمرسل يعتقد أن دوافعه لاتؤثرفي طبيعة وحجم الأفكار وأنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون،كما أنه يعتقد أن قيمه ومعتقداته وميوله واتجاهاته النفسية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

(ماهر. 1992. ص362).

وعليه فإن المرسل يواجه عدة صعوبات في إيصال رسالته للمستقبل هذه الصعوبات تتمحور في النقاط التالية:

*- عجز المرسل عن صياغة رسالة واضحة .

*- تركيز تفكير المرسل حول ذاته.

*- تكوين المرسل لأفكار وأحكام مسبقة تتعلق بالمستقبل .

*- الموقف العدائي من الطرف الآخر .

*- تدخل اللاوعي في عملية الاتصال بمعنى أن يقوم المرسل بإسقاط دوافعه وحاجاته اللاواعية على المستقبل أو أن يقوم بكبت أجزاء من رسالته.

(النابلسي.1991. ص- ص(43-43))

6-1-2- معوقات في المستقبل:

كثيرا ما تنشأ الخلافات والصراعات نتيجة لعدم الاهتمام بقراءة العقود أو المقترحات المقدمة قراءة جيدة وفهم رموزها بدقة ، ونجد أن أحد الطرفين قد أهمل قراءة بند أو أخطأ في تفسيره أو أنه تجاوز شرطا من الشروط التي ذكرت ضمن محتويات العقد لم يلتفت إليه . (رمضان محمد القذافي.1997. ص353).

ولهذا يمكن تلخيص المعوقات الخاصة بالمستقبل كما يلي :

*- سوء التقاط الرسالة الذي قد ينجم عن التسرع في تفسيرها أو عن قصور حسي أو إدراكي في التقاطها.

*- سوء إرجاع الأثر و يتجلى بعدم إعطاء ردود الفعل الدالة على حسن استقباله للرسالة و تفاعله معها مما يؤدي إلى إرباك عملية الاتصال برمتها.

*- عجز المستقبل عن فهم الرسالة أو بعض أجزائها بسبب قصوره الثقافي أو الذهني.

*- تباين الخبرات و الإطار الذهني يعتبر التجانس العقلي واحد من أهم شروط التواصل بين المرسل و المستقبل، فاضطراب هذا التجانس يؤدي إلى تفسير الرسالة و بالتالي إلى سوء الاتصال. (النابلسي.1991.ص- ص(44-45))

*- الإدراك الانتقائي بحيث يركز المستقبل على انتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطى له و ليس كلها،والمعلومات التي ينتقيها المستقبل ه تلك التي تتفق مع أهدافه و دوافعه أو التي تتفق مع معتقداته و مدركاته.

*- الإسقاط الإدراكي و يمثل ميل الأفراد إلى تقدير و تقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك أو ما يقدمونه من معلومات من خلال تقديرهم لذواتهم هم، فمثلا نجد أن الأفراد الذين يصفون أنفسهم بالتسلط يميلون إلى أن يصفون صفة التسلط على وصفهم للآخرين.

(أحمد صقر عاشور.1989.ص266).

6-1-3- <u>معوقات في الرسالة:</u>

تعتبر الرسالة ناجحة حين يفهمها المستقبل على النحو الذي يقصده المرسل، بيد أن الأمر قد لايكون كذلك في حالات عديدة حين تتسع الفجوة أحيانا بين المعنى المراد و المعنى المدرك،و هو ما يعني انخفاض فعالية الاتصال لذا فإن تحريف الرسالة يعد أحد المعوقات التي تحول دون تحقيق الاتصال لأهدافه، و قد يأخذ هذا التحريف صورا عديدة منها الحذف و التشويه و الزيادة أو الإضافة، و قد تعزى هذه الضروب من التحريف إما إلى عدم انتباه المستقبل أو لاهتمامه بأشياء هامشية في الرسالة تلهيه عن مضامينها الأساسية ،و في مايلي شرح لأهم صور التحريف.

6-1-3-1-<u>الحـــذف:</u>

يقتضي الحذف إلغاء جوانبه من المعلومة و يحدث ذلك لان المتلقين قد لا يكون بإمكانهم التقاط المضمون الكلي للمعلومة و يتلقون ويرسلون فقط ما يمكنه التقاطه، و يمكن أن يكون الحذف مقصودا مثلا عندما تلغى مجموعات معينة من المعلومات التي تمر من خلال أجزاء محددة من المنظمة ، و يكون الحذف ملحوظا في الاتصالات الصاعدة ، حيث أن كثيرا من المعلومات تأتي عن طريق عدد كبير من الناس و الوحدات التي في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي، وأثناء تنقيح المعلومات و هي في طريقها إلى الأعلى يحدث الحذف، و يجب التنبيه إلى أن الحذف يمكن أن يحدث كوسيلة للتخلص من التفاصيل مع الإبقاء على لب المعلومة لإرسالها إلى أعلى و هذا هو المطلوب.

6-1-3-2- التشويـــــه:

يعني التشويه تحريف معاني المعلومات أثناء مرورها من خلال المنظمة، حيث أن الناس انتقائيون بقصد أو بغير قصد فيما تعلق بإدراك ما يتلقونه من رسائل،ونظرا لأن اختلاف الأشخاص يعني اختلاف وجهات النظر بالنسبة لإرسال و تلقي المعلومات فإن هناك امتصاصا كبيرا بالنسبة للمحيط الذي يحدث فه النقل والتشويه من المحتمل أن يحدث في الاتصالات الأفقية وفي الاتصالات العمودية ، إذا عرفنا الاختلافات بين الوحدات التنظيمية في الأهداف و القيم .

6-1-3-3- الزيـــــادة:

مشكلة اتصالية ربما تكون خاصية تنظيمية إلى حد بعيد أكثر من أي خصائص اجتماعية أخرى هي زيادة الاتصالات و تؤدي الزيادة إلى الحذف كما تساعد على التحريف، وسيلة أخرى تستخدم عند حدوث الزيادة هي الترتيب أوالتصفيف و هذا بوضع الرسائل في فئات أو ترتيب يشبه ترتيب الصفوف ، هذا التكتيك يرتب الرسائل حسب وقت دورها أو حسب معايير أخرى ويمكن أن يكون للتصفيف عواقب إيجابية أو سلبية ، فلو استخدم نظام أولوية خاطئ فإن رسائل أقل أهمية يمكن أن تمر قبل تلك التي هي في غاية الأهمية لوصولها إلى المستقبل ، في الوقت نفسه يسمح التصفيف للمتلقين بالتصرف بالرسائل حال دورها أوعدم إهمالها بسبب الزيادة.(ريتشارد.هـ.هل.2001.ص- ص- ص(402-403-404))

6-2- معوقات ما بين الأشخاص:

تتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل، فالجو المكهرب وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية تأثر سلبيا على فعالية الاتصال و قد حدد" بيدين"(Bedeian 1984)
عوائق الاتصالات بين الأشخاص في الجو السائد ودرجة الثقة والمصداقية و التشابه بين المرسل والمستقبل حيث تتأثر الاتصالات البشرية داخل التنظيم بجو الثقة السائد في التنظيم،إذ كلما زادت الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم كلما كان الاتصال ممكنا وسهلا بينما تزيد صعوبة الاتصال مع قلة الثقة وانعدامها .

أما النقطة الثالثة بين عناصر الاتصالات ما بين الأشخاص فهي درجة المصداقية، أي أنه كلما كانت درجة المصداقية مرتفعة بين الأشخاص موضوع الاتصال كلما زاد الانتباه والإدراك و سهل الاتصال و التذكر، أما عدم مصداقية عناصر الاتصال فيؤدي على عدم الاهتمام بمادة الاتصال والخبرة و بالتالي إلى إهمالها وعدم الاعتماد عليها. أما النقطة الأخيرة التي تؤثر على فعالية الاتصالات بين الأشخاص فهي درجة التشابه بن المرسل والمستقبل ، فكلما كان التشابه كبيرا من حيث السن و المكانة والثقافة و المهنة كلما كان الاتصال سهلا وأكثر فائدة ، بينما تزيد عراقيل الاتصالات مع زيادة الاختلافات بين المرسل والمستقبل.(غيات.1992.ص- ص(40-44))

3-6- معوقات خاصة بوسيلة الاتصال:

إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص الرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال و عليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال سواء الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فعالية الاتصال و تبرز المعوقات الخاصة بوسيلة الاتصال في النقاط التالية :

- اختيار المرسل لوسيلة الاتصال لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- اختيار المرسل لوسيلة الاتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال.
- اختيار المرسل لوسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد المستقبلين للرسالة.
- الموازنة بين استخدام الوسائل المكتوبة بالوسائل الشفوية للاتصال.

(ماهر.1992.ص364)

إضافة إلى قدرة وسيلة الاتصال على إعطاء معلومات مرتدة ، حيث أنه كلما كانت وسيلة الاتصال مناسبة كلما كانت ردود فعل مستقبل الرسالة لمرسلها عاملا ميسرا لفعالية الاتصال حيث تمكنه من التعرف على درجة استيعاب متلقي الرسالة و درجة تأثيرها عليه.

4-6- معوقات في ظروف وبيئة الاتصال:

يمكن أن تكون الظروف المحيطة بعملية الاتصال مهيئة لاستقبال الفرد للمعلومات التي تحتويها رسالة الاتصال كما يمكن أن تعوق استقباله لها وتركيزه عليها ، فوجود متلقي المعلومات في ظروف تحتوي على مشتتات مثل الضوضاء في حالة كون وسيلة الاتصال صوتية أو مثل ازدحام مجال الاتصال بعناصر متعددة كوجود أكثر من فرد يحاولون الاتصال بفرد واحد،لاشك يعوق استقبال متلقي الرسالة للمعلومات المرسلة إليه من كل واحد منهم وقد تؤثر بيئة الاتصال على فاعلية تلقي المعلومات من زاوية أخرى ، فالظروف المادية مثل الحرارة والرطوبة والتهوية وغيرها قد تؤثر على متلقي الرسالة بما يخلق توترا أو ضيقا لديه قد يعوق انتباهه إلى المعلومات المرسلة إليه وبالتالي فبقدر ما تكون بيئة الاتصال خالية من العوامل المشتتة لانتباه وتركيز متلقي الرسالة بقدر ما توفر ظروفا صالحة للاتصال الجيد بين مرسل المعلومات ومتلقيها . (عاشور.1989. ص268).

إن تشخيص المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال يمهد السبيل لإنجاز الخطوة الأخيرة والضرورية في أية منظمة، ألا وهي سبل تحسين الاتصالات الإدارية ، وفيما يلي نقدم تصورا مبدئيا حول كيفية القيام بتلك المهمة .

7- سـبـل تـحسيـن الاتصالات الإداريـة :

1-لابد أن تحدد الإدارة أولا نوع المعلومات المطلوب تداولها بين الإدارات والأقسام والمجموعات والأشخاص وأن تحدد الكمية المناسبة منها والوقت اللازم لتداولها وكذلك الإتجاه أو الدورة التي تسلكها .

2- دقة المعلومات ووضوحها وقصرها على القدر اللازم وتعلقها مباشرة بالموضوع الذي تغطيه.

3- بساطة العرض واختيار الألفاظ السهلة التي يستطيع الأفراد فهمها مع مراعاة مستواهم الفكري والتعليمي ومواقعهم على الهيكل التنظيمي .

4- إذا كان هناك احتمال أن يصعب على الأفراد فهم الرسالة أو استيعابها فلا مانع من بعض التكرار الذي يشرح ويفسر ليساعد مستلم الرسالة على فهمها دون تطويل يشتت انتباهه ويفقده اهتمامه.

5- اختيار الوقت المناسب لإرسال المعلومات لأنه من الممكن أن يفهم الفرد الرسالة المعطاة إليه فهما محددا في وقت معين ثم يفهمها بمعنى آخر إذا أعطيت له في وقت آخر.

6- على الإدارة أن تحدد القنوات المناسبة لنقل المعلومات وهناك عدد كبير من هذه القنوات كالأوامر الصادرة من الجهات العليا والتقارير المرفوعة من جهات أدنى ونظام المقترحات والمقابلات وإجراءات التظلم والشكاوي وغيرها .

7- ويعتبر الاختيار السليم للأفراد وتعيينهم في الأماكن المناسبة عاملا مهما في رفع فعالية الاتصال فكلما كان هناك توافق بين الفرد ووظيفته وانسجام بين قدرات الفرد ومتطلبات عمله، كلما ارتفع وعي الفرد وفهمه لعمله واهتمامه بمشاكله ومن ثم قدرته على استيعاب المعلومات المنقولة إليه وإعطاء المعلومات المطلوبة.

(على عبد الوهاب.1975. ص- ص(330-331)).

8- أهمية الاتصال في قيام العلاقات الإنسانية :

إن الاتصال الفعال هو أساس النظم الإجتماعية و عماد العلاقات التي تنشا بين الناس لشتى الأغراض بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و الجماعات .

" ففي المؤسسات الصناعية يعد الاتصال أحد دعمائها الرئيسية إذ تقوم جل الأعمال أساسا على البيانات و الحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم و الشيء الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل و تجميع وجهات النظر و المعتقدات قصد إقناع العاملين و التأثير في سلوكهم، فالاتصال كثيرا ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع والحوار المتبادل و التعاون المتبع بالتفاهم والتعاطف ". (علي عبد الوهاب.1975.ص300)

مما يؤدي إلى خلق قنوات اتصال تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها ، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين وتحفيزهم على العمل و تمكينهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية.(إبراهيم الغمري.1976.ص125)

إن رغبة العامل في إبراز قدراته في إنجاز الأعمال بمعرفته لأحسن السبل و الوسائل صفات طبيعية في الإنسان ترضيه كلما حققها و عدم تحقيقها يؤدي إلى توتره وبالتالي توتر علاقاته مع مسؤوليه، فهو يؤكد في هذا على وجود مشاكل تتعلق بشخصية وقيود مفروضة عليه تعكر صفو العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بصفة عامة و القسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة. (الطاهر أجغيم.1993.ص112)

غير أنه إذا كان العامل في وسط يتعدى الجهاز الإداري الرسمي إلى المجموعة العمالية التي تشارك وتعمل على تأدية مطالب المؤسسة فإنه كثيرا ما يبني علاقات مع أفرادها عن طريق الاتصالات غير الرسمية سواء أثناء تأدية واجباتهم أو في أوقات الراحة و سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، ونظرا للقيمة المالية التي تحظى بها العلاقات الإنسانية اليوم

في مجال الاتصالات في إطار التنظيمات الصناعية الحديثة فإنه يتعين على المجتمع الدولي أن يقرر ماهي القيمة ، حيث يمكن الاعتراف بوجود حق جديد للإنسان يضاف إلى الحقوق التي تم الإعلان عنها بالفعل .

ويمكن صياغة هذا الحق في حق الإنسان للاجتماع والمناقشة و المشاركة من أجل إثبات وجوده وإسماع كلمته و الحق في الاستفسار من أجل الوصول إلى وضعية مريحة تسودها علاقات إنسانية قوية ، كذلك للاتصال أهمية في التغير الاجتماعي الذي يحدث في ثقافة الإنسان و ذلك بإضافة خاصية جديدة إلى ثقافته ، و لكي يساهم الاتصال و يحقق ما يسمى بالتغير الاجتماعي يتطلب فهما معمقا للقوى التي تؤدي إلى تجمع الناس وتفرقهم، كما يتطلب مهارة في تكوين العلاقات الإجتماعية الجيدة.

من هنا فإن أهمية الاتصالات لها دور كبير في جميع المجالات الاقتصادية منها والاجتماعية و الثقافية..إلخ.. ولا تقف أهمية الاتصالات عند هذا الحد بل يمكننا القول بأنها دورا هاما في تماسك الجماعة وتفاعلها و توجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات و البيانات والمعارف المتصلة بالعمل ، حيث بدأ منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين محور الاهتمام في دراسة الاتصال إلى مدان العلاقات الإنسانية ،على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان و ليس في الطرق والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال.
(محمد منير مرسي.1984.ص121)

و إذا تعمقنا في تحليل أهمية الاتصالات خاصة داخل المؤسسة يتبن لنا أن كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية يكون مسؤولا من أعمال المئات ، بل أحيانا الآلاف من المرؤوسين وبالتالي فإن عدم دقة عمليات الاتصال لن تؤثر فقط على المدير، بل تؤثر أيضا على كافة العاملين و الطريقة التي تدار بها الاتصالات في المؤسسة الصناعية يكون تأثيرها واضح على ميول واتجاهات العمال ومعنوياتهم. مما سبق يمكن القول بأن أهمية الاتصالات باعتبارها عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها مستمرة لا تقف عند مرحلة معينة،وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة تنشط التخطيط والتنظيم وتعطيه حيوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف و المتابعة والرقابة و التقويم.

ولقد تناول العديد من الباحثين موضوع الاتصال بطرق غير مباشرة من خلال عدة أبحاث قاموا بها من أجل تنظيم العمل والعمال، اجتمعت هذه الأبحاث فيما يسمى بمدارس علم النفس العمل والتنظيم.

9- مدارس علم النفس العمل والتنظيم:

يهتم علم النفس العمل والتنظيم بدراسة مشكلات الإنسان في مجال العمل وهو يفيد في الوقوف على مشكلات العاملين وسبل تجنبها وكيفية رفع الروح المعنوية وتنشيط العلاقات الإنسانية وتعميق قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وتوجيه العاملين وإرشادهم ومن أهم أهداف علم النفس العمل رفع الكفاية الإنتاجية مع توفير الشعور بالرضا والسعادة ورفع الروح المعنوية للعاملين ،إضافة إلى تنظيم ظروف العمل وتحسينها من خلال تطوير الآلات والمعدات وإزالة الأخطار التي يحتمل أن يتعرض لها العامل أثناء العمل ، زيادة على تحسين العلاقات الإنسانية بين العمال وحل النزاعات والصراعات بين العمال والإدارة وتوفير أساليب الراحة والانسجام والشعور بالطمأنينة والتأكيد على العمل الجماعي ، إضافة إلى تحسين أساليب الإشراف وجعلها ديمقراطية أكثر منها دكتاتورية .

هذا الاهتمام بالعمل والعامل ظهر نتيجة لعدة دراسات أجراها العديد من الباحثين نتجت عنها بعض النظريات أو ما عرف باسم مدارس علم النفس العمل والتنظيم ، وتملت في مدرسة التنظيم العلمي للعمل ومدرسة العلاقات الإنسانية ، حيث اهتمت الأولى بالعمل وكيفية رفع الإنتاج وأولت الثانية اهتمامها بالفرد العامل والعلاقات الإنسانية بين العمال ، وفيما يلي عرض مفصل لهاتين المدرستين .

9-1- مدرسة التنظيم العلمي للعمل :

لقد بدأت الدراسات الفعلية للسلوك التنظيمي بتلك الدراسات المنظمة التي قدمها المهندس الأمريكي"فريديريك تايلور"رائد حركة التنظيم العلمي للعمل أوما يسمى بالتايلورية نسبة إلى اسمه ، وكانت افتراضات هذه المدرسة تعتمد أساسا على أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعين من الناحية المالية وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم ، وتتمثل مبادئ الإدارة العلمية في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ومن خلال حوافز أجرية ، وأنه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل ، وتعتبر محاولة " تايلور" أول محاولة منظمة في هذا المجال ،إذ جاءت في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها و تبلورت هذه التجارب في كتابه"مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911.

(ماهر.1992.ص17).تلخصت هذه المبادئ في مايلي:

1- تقسيم العمل و تحديده كميا إن أمكن وهذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى في تبسيط العمل والفعالية في الأداء.

2- يجب أن يكون اختيار العمل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها ف" تايلور" يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني .

3- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل بالإضافة إلى المراقبة المباشرة للعمال بحيث لاينبغي أن يصرفوا أي نشاط (طاقة) خارج الإطار المحدد لهم ، وهذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين والمسيرين .

4- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي لهم لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما. (عشوي. 1992.ص74).

وكان أول ما بدأبه " تايلور" هو دراسة الحركة والزمن إلى أدنى حد ممكن من أجل الاستفادة من وقت العمل ، ولذا فقد عمد إلى تعميم أسلوب للتحكم في العمل عن طريق تحديد الحركات التي يقوم بها العامل(كالاستدارة،الانحناء،الدفع والرفع....إلخ)،كما قام بوضع خطة بحيث لايحتاج العامل إلى حركة أكثر من خطوتين في سبيل تأدية العمل الذي أوكل إليه .

وقد نجح " تايلور" في تحدد كل ما يقوم به العامل بدقة متناهية تشبه في انضباطها حركة الآلة كما حدد أوقات العمل والراحة الإجبارية وغيرها مما أدى إلى زيادة الإنتاجية بنسبة وصلت إلى أربعة أضعاف .(القذافي.1997. ص- ص (40-41)).

ـ مساهمات هذا المدخل في عملية الإدارة :

لقد ساهم هذا المدخل في تقديم مجموعة من القواعد و الأسس والأساليب العلمية التطبيقية والتي مازال بعضها مستخدما في مجالات الصناعة والاقتصاد و الإدارة ومن بينها :

1-استحداث مفاهيم لدراسة الوقت و الحركة ، أي الوقت الذي يستغرقه العامل في تأدية عمل ما و مجموع الحركات التي يؤديها أثناء تأدية العمل .

2- إيجاد طرق متنوعة لحساب الأجور والمرتبات و المزايا ويعني ذلك تحديد مستوى معين للإنتاج يؤدي للحصول على الحد الأدنى المقرر من الأجور، فإذا ما أراد العامل رفع أجره أو تحسينه أوالحصول على بعض المزايا المالية المتاحة، فلابد من زيادة إنتاجه ورفع مستواه بشكل يجعله يتعدى سقف الإنتاج المتفق عليه ، وكلما زاد الإنتاج ارتفع العائد المادي للعامل وفق أسس مالية معينة .

3- استخدام أسس ومعايير محددة لاختيار العاملين واستحداث أساليب للتدريب على الوظيفة في موقع العمل ، ويعني ذلك تصميم اختبارات الاختيارات المهنية ، وتنفيذ برامج التدريب العملي أو ما يسمى بالتدريب أثناء العمل .

4- تقسيم العمل والمسؤوليات الإنتاجية على العاملين والمشرفين كل حسب تخصصه ، وتتماشى هذه النقطة مع مبادئ تقسيم العمل وتحديد التخصصات وتوزيع المسؤوليات على العاملين.

5- وضع نماذج للتخطيط والرقابة وتؤكد هذه النقطة على أن الإدارة العلمية للعمل لا تستقيم دون تحقيق نوع من التخطيط السليم والإشراف بشكل يسمح بالتعرف على مستوى سيرا لأعمال ومدى التزام العاملين بتطبيق مبادئ وأسس الإدارة العلمية.

(القذافي.97.ص- ص(41-42)).

- <u>النقد الموجه لنموذج الإدارة العلمية :</u>

لقد مكن تطبيق المبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية من رفع مستوى الإنتاج وتقليل ساعات العمل والقضاء على الوقت الضائع خلال فترة النشاط الإنتاجي ، ورفع الأجور حسب جهد العامل ومقدار إنتاجه وتحسين ظروف العمل عن طريق التخلص من المعيقات والمحافظة على صحة العمال وضمان استمرار العامل في وظيفته ، طالما كان مهتما بعمله ومتعاونا ومستجيبا لمبادئ الإدارة العلمية .

ولقد كان " تايلور" يرجو من نظامه هذا رفع مستوى معيشة العامل وتحسين صحته بالإضافة إلى زيادة إنتاجه ، لفت الأنظار على أهمية العنصر الإنساني كعامل أساسي في عملية الإنتاج لكنه في الواقع أهمل العامل ، ولم يهتم إلاّ بالعمل يحلله تحليلا دقيقا .

لذا فقد واجهت هذه النظرية نقدا عنيفا من طرف العلماء في ذلك الوقت ، بحيث عابوا عليها النظر إلى الإنسان بوصفه آلة تقوم إنجاز ما خطط له دون مراعاة لظروف أخرى كالظروف النفسية والاجتماعية التي ربما يكون لها دور في أداء العمال ، وعموما يمكن أن نلخص أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية في النقاط التالية :

1- إن هذه الدراسة حللت العمل تحليلا ميكانيكيا واعتبرت الإنسان آلة منتجة.

2- إن التقسيم الشبه ذري للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة اضطرار العمال إلى تكرار حركات معينة محدودة ، كل يوم ، طوال السنة، وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي وقد أدى هذا إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة مما أخل بكمية ونوعية الإنتاج (ارتفاع نسبة التغيب ودوران العمل ، تسرب العمال، الاستقالة ، التذمر في أوساط العمال).

3- أهملت الإطار الخارجي للمنظمة الصناعية واعتبرت هذه الأخيرة نسقا مغلقا على نفسه .

4- لم تراعي هذه المدرسة العلاقات اللارسمية كالاتصال والتنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى ، وبالعكس فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال العمودي والرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل .

5- لقد كان " تايلور" ظالما حين جعل أقصى إنتاج لأكفأ عامل ، الإنتاج النموذجي الذي يجب أن يصل إليه جميع العمال ، وهذا تجاهل صريح لعامل الفروق الفردية بين العمال من حيث القدرة والقوة ودرجة التحمل في حين يقضي العدل أن يكون إنتاج العامل المتوسط هو الإنتاج النموذجي.

6- كما أنه كان يفرض على الجميع " طريقة مثلى واحدة" كان العمال يتشابهون في تكوينهم النفسي والجسمي وسرعتهم في العمل وقدرتهم على التعليم وإقاعهم الطبيعي.

صحيح أن هذه الطريقة قد تفلح مؤقتا إذا فرضت على العمال فرضا صارما ، لكن مصيرها في النهاية هو الفشل ،إذ تكون ضريبتها عالية من صحة العامل وسعادته، فإن قصر العامل عليها عن طريق المكافئات تشعره بأنه مقيد، معتقل أوأنه مستعبد وكان مصيره إلى الانهيار.

7- لقد أهمل" تايلور" العوامل النفسية التي تؤدي إلى تكيف العامل لعمله ، كما أهمل الآثار النفسية التي تترتب على ما يفرضه على العامل من شروط صارمة وقيود ، كما غفل عن الفروق الفردية بين العمال كأن العامل يستطيع تكييف نفسه كما يريد،فإن لم يفعل فالسبب هو كسله أوإهماله أو فتور همته أوتمرده أوسوء نيته.(العايب رابح .2005.ص- ص(13-14)).

من تحليل هذا النموذج يتضح لنا أنه بينما اهتم " تايلور" بالتنظيم العلمي للعمل بشكل شديد ، فقد أهمل النظر إلى العمال كعناصر بشرية وأنه نظر إليهم بطريقة آلية دون مراعاة لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم فيما يدور حولهم أو يحدث لهم ، ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى فلسفة " تايلور" التي ركزت على أهمية عوامل الوقت والطاقة وضرورة المحافظة عليهما مما يقود في النهاية إلى رفع معدلات الإنتاج وزيادة الأجور دون بذل مزيد من الجهد أو الطاقة أي زيادة الأجور مع الاقتصاد في مقدار الطاقة المبذولة.

غير أن بعض العلماء يرون كما أشرنا سابقا إلى أن الاعتماد على الحافز الخارجي وحده والمتمثل في زيادةالأجريؤدي بشكل أو بآخر إلى استنزاف جهد ووقت العامل كليا وحرمانه من إمكانية الحصول على قسط مناسب من الراحة أو قضاء بعض الوقت في الترويح عن نفسه .

ومما يجب لفت الانتباه إليه أن هذه النظرية تنظر إلى المنظمة بشكل مثالي وتضع تصوراتها بعيدا عن التفكير في الأفراد وحاجاتهم النفسية والاجتماعية ، كما أنها تفرض بأن التنظيم هو مجرد آلة صماء ذات طابع هندسي ميكانيكي ، وأن ما يوجه سلوك العاملين هو العائد الاقتصادي المتمثل في الأجر(إشباع الحاجات المادية فقط).

ويؤخذ على هذا الإتجاه إهمال العامل كإنسان والنظر إلى سلوكه على أنه بسيط وغير معقد ، وأن أفراد القوى العاملة ما هم إلاّ أجزاء في آلة الإنتاج مما يجعلهم يعملون بشكل آلي.

2-9- مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهرت هذه المدرسة في أعقاب المدرسة التايلورية و كرد فعل عن الانتقادات التي وجهت لها ، حيث أن الكثير من المنظمات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية و التي كانت تسير وفق مبادئ التايلورية عانت من عدة مشاكل تنظيمية و سلوكية انعكست سلبا على أدائها و نجا عتها و فعاليتها.

و قد أشار أوليفار شيلدون (***O***. Sheldon) في سنة 1923 في كتابه فلسفة الإدارة إلى عدم اهتمام المدرسة التايلورية بالعنصر الإنساني حيث قال « إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج من أدوات و عدد ومواد وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيما ماديا معقدا فحسب،ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها».

إذن فمن الضروري البحث على أسس و مبادئ جديدة تمكننا من فهم الوظائف الظاهرة والكامنة في تنظيمات العمل عموما، و منه انطلقت الأبحاث في مجال العلاقات الإنسانية تحت إشراف الباحث "إلتون مايو"(E.Mayo) عرفت بدراسات الهاوثورن التي أجريت في شركة وسترن إلكتريك بين سنتي 1924 و 1932.

وقد أدرك "إلتون مايو" بعد تجاربه في مصانع الهاوثورن أهمية البحوث الإجتماعية في الصناعة إذ يرى أنه لا يمكن التغلب على المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية إلا بالبحث الاجتماعي الذي يكشف عن حقيقة هذه المشكلات ، بدلا من الأخذ بنظريات السياسة والاقتصاد التي صاحبت الثورة الصناعية أكثر من قرن و نصف، حتى كان لابد من أن تقوم الثورة الإدارية ، ومن هنا يمكن القول أن الهدف الأساسي من أبحاثه هو توفير الشروط الإنسانية للعمال كي يعملوا داخل نظام اجتماعي متوازن بحيث يحق رضا العمال من جهة ويزيد من إنتاج المؤسسة من جهة أخرى .(العايب. 2005. ص15).

وكان الهدف الأول لهذه الدراسات هو دراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية العمال في الأداء ، وقد فشلت تلك الدراسة في إقامة أي علاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء ، ولكن أهم نتيجة إيجابية لتلك الدراسة تمثلت في وضع إطار نظري جديد للسلوك التنظيمي في المصانع وذلك كتبني مبدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الدرجة الأولى ، وقد تبلور هذا الاهتمام في أفكار "إلتون مايو" حيث أكد في كتابه المسمى " المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية " بأن الحاجات الإجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية بالرغم من أهمية هذه الأخيرة أيضا.

و هكذا فإن الاهتمام قد تحول من تمجيد الروح الفردية إلى التركيز على الناحية الإجتماعية و قد برز هذا التحول في المبادئ الرئيسية التي دعت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية.

(عشوي.1992.ص- ص (77-78)) هذه المبادئ تمثلت في مايلي:

1- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

2- إعادة تصميم الوظائف بطريقة وتوفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين و من المشاركة في نشاطات المنظمة.

3- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.

(أدي زيلا قي وم جي ولاس.1991ص91).

إذن فقد طرح هذا النموذج أفكارا جديدة لمواجهة المشاكل الإنسانية التي كانت تهدد التنظيم مثل اقتراح حل الصراعات عن طريق مشاركة العمال في البحث عن حلول ومشاركتهم

في مجالس الإدارة مع الاهتمام بمتغيرات أخرى مثل دوافع العمل و أهمية عمليات التنسيق ودور القيادة أو الإدارة و تشكيل اللجان الاستشارية و المحافظة على كرامة الإنسان.

و قد اهتم مدخل العلاقات الإنسانية بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة من أجل تحسين العلاقات بين مجموع فئات القوى العاملة داخل هرم التنظيم، مما يؤدي إلى تقوية الصلات بين المشرفين و المديرين و العمال بشكل يحقق التعاون و يساهم في خلق جو عمل يتسم بالروح العالية، و تهتم جوانب العلاقات الإنسانية بخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد و إحلال التعاون بين أصحاب الأعمال والقوى العاملة بدلا من الصراع و الاختلاف بحيث تتحول المنظمة من مجرد رمز للربح المادي أو الاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين ومشاعرهم و أحاسيسهم و ميولهم واتجاهاتهم وتهتم بما يواجههم من مشاكل بقدر ما تهتم بتحسين الإنتاج و ارتقاء مستواه ، و يمكن باختصار تحديد أهداف مدخل العلاقات الإنسانية فيما يلي :

1- رفع الروح المعنوية بين العاملين .

2- تقديم الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية و الثقافية للعاملين .

(القذافي.1997.ص- ص(50-51)).

<u>- مساهمات هذا النموذج في مجالات الإدارة والصناعة:</u>

لقد جاء هذا النموذج بمجموعة من المفاهيم الجديدة في عالم الإدارة والصناعة نتيجة للدراسات والتجارب والبحوث التي أجريت مما ساهم في إثراء أدبيات هذا المجال، وأهم تلك المساهمات مايلي:

1- تأكيد النظرة على أن الإنسان يختلف في طبيعته وفي مكوناته عن الآلة وأن ما ينتجه نتيجة جهده العضلي أوالفكري لايتوقف على مقدار ما لديه من طاقة حيوية وما يقدم له من حوافز مادية وإنماهوكائن اجتماعي مميز له مجاله الاجتماعي والنفسي والانفعالي و الحيوي الذي يتأثر به في عمله وأن رضاه عما يقوم به من عمل يعتبر من العوامل الهامة ذات التقدير لديه .

2- بالرغم من أن هدف العلماء هو السيطرة على سلوك الإنسان و زيادة القدرة على التنبؤ به و توجيهه ، إلا أنه يمكن القول بأن نجاحهم في هذا المجال يعتبر جزئيا و يحدث بشكل نسبي، فعلى الرغم من المميزات العديدة الثابتة لدى الإنسان، إلا أنه يصعب التوقع بما قد يقوم به بسبب عوامله الداخلية المتشابكة و بسبب العلاقات المشتركة بين مكوناته الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ، ويؤكد هذا النموذج على ضرورة وضع جميع هذه العوامل والتغيرات موضع الاعتبار عند تعاملنا مع الإنسان لأنه مخلوق معقد وليس بسيط التركيب .

3- في الوقت الذي نشعر فيه بأهمية تقسيم العمل و بحاجة كثير من الأعمال إلى التخصص الدقيق إلا أنه يجب أن نضع في اعتبارنا أن الفرد مخلوق اجتماعي يتأثر بالجماعة التي ينتمي إليها ويلتزم بمعاييرها و لهذا يجب على التنظيم الجديد أن يضع نصب عينيه العلاقات بين الأفراد بعضهم بعضا و بين الأفراد والمجموعة وبين المجموعات وبعضها و ذلك في تعامله مع الإنسان والفرد.

4- أن نشاطات العمل تتأثر بنوعية القيادة الإدارية و أساليب ممارستها و بشكل الاتصالات القائمة و بطبيعة الإشراف ومداه و بمستوى حاجات أفراد القوى العاملة و دوافعهم وطرق مقابلتها وبالأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات بالمنظمة وبمدى تحقيق التوازن في مقابلة حاجات العمل وحاجات العمال .

5- أنه يجب إيلاء مسألة الرضا عن العمل وما تؤدي إليه من رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج ما تستحقه من أهمية ، وأن هناك علاقة موجبة بين الروح المعنوية العالية وزيادة معدلات الإنتاج.

ويرى بعض الباحثين أن هناك خمسة عوامل أساسية تساهم في تشكيل الروح المعنوية هي :

5-1- التزام كل عضو بالجماعة وإيمانه بالهدف المشترك.

5-2- ثقة أعضاء الجماعة في القيادة

5-3- ارتباط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض

5-4- قدرة الجماعة وكفاءتها التنظيمية

5-5- توفر الاتزان العاطفي والانفعالي بين أعضاء الجماعة.

ـ الانتقادات التي وجهت لنموذج العلاقات الإنسانية:

من المعروف أن هذا المدخل جاء كرد فعل طبيعي لمدخل الإدارة العلمية نتيجة لظروف العمل السيئة وغير الإنسانية التي أحاطت بالعمال وطرق المعاملة القاسية التي كانت مسلطة عليهم إلاأن هذا النموذج وجهت له انتقادات كثرة نتيجة لجهله الكثير من الأمور، وتمثلت هذه الانتقادات فيما يلي :

1- أن الدراسات التي أجريت ضمنها اكتفت بالمستويات السفلى للهرم مما يجعل الناس يفترضون ضمنيا وجود قاعدة قائمة بذاتها من أجل أن تكون علاقات حسنة في العمل ، بالإضافة إلى أن نتائج التجارب أثبتت فيما بعد على عدم وجود علاقة مباشرة بين الإنتاجية والحوافز المعنوية للعمال .

2- اعتبرت المنظمة نظاما مغلقا كسابقاتها من النظريات ، متجاهلة الظروف الخارجية والبيئية التي تؤثر تأثيرا مباشرا على ما يجري داخل المنظمة .

3- أخذت العنصر البشري كعنصر للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم واعتبرت الجماعات الإجتماعية متماثلة ومتحدة الهدف والغاية ، ولكن إذا كانت للجماعات أهداف وغايات مشتركة ، فإن لها كذلك أهداف وغايات مختلفة ومتناقضة ومتعارضة فيما بينها من الصعب تخيلها وحدة واحدة منصهرة .

هذه الانتقادات أدت إلى تطور كبير في الأفكار وظهور النظريات الحديثة في التنظيم ، ولكن بالرغم من ذلك كان تأثيرها كبيرا على علم النفس العمل والتنظيم ، وأن إسهامات هذه التجارب لا تكمن فيما أظهرته من تأثيرات شدة الإضاءة وغيرها من العوامل ولكن فيما كشفت عنه بطريقة غير مباشرة عن أهمية الحاجات الإنسانية والاتجاهات والدوافع وعلاقات العمل . (العايب.2005. ص- ص(18-19)).

واستنادا إلى ما سبق فقد اهتم مدخل العلاقات الإنسانية بالتركيز على الاهتمام بالفرد وعلاقاته الإنسانية باعتبار أنه المحور الذي يدور حوله التنظيم ، فالأفراد ينجذبون لبعضهم ويكونون جماعات ذات مصالح مشتركة مما يجعلهم يسلكون مسالك معينة لتحقيق تلك المصالح .

ولقد استفاد هذا المدخل من مجموعة التجارب التي أجريت بمصانع "هاوثورن " بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتشير نتائج تلك التجارب إلى أن العوامل المادية والإغراءات التي تستخدم في مواقع العمل و التحسينات التي تشمل بيئة العمل ليست هي الأساس الذي يدفع على زيادة النشاط العملي أو رفع مستوى الطاقة الإنتاجية كما كان يعتقد، إنما الأساس هو مدى التقدير والثقة و التجاوب و الاهتمام بالعامل ومستوى التفاعل الإنساني بينه وبين رؤسائه و المشرفين عليه.

و يعني ذلك أن العامل قد يعمل بشكل عادي ودون حماس مادام العمل يكفل له دخلا ثابتا يسمح له باستمرار العيش في حالة سوء بيئة العمل ، و قد يرفض في تلك الحالة جميع الحوافز المادية التي تعرض عليه مقابل زيادة إنتاجه،وأن نفس هذا العمل قد يستجيب للحوافز المعنوية المتمثلة في إظهار الاهتمام به وتقديره ومعالجة مشاكله وإشعاره بالثقة فيه مما يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجه حتى ولو لم يكن ذلك مصحوبا بأية حوافز أو مكاسب مادية .

و بصورة عامة فإن مدخل العلاقات الإنسانية يهتم بكيفية تحقيق صيغة عملية توفر الشعور بالرضا عن العمل لدى العاملين بحيث يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج حسب الخطط والتوقعات الموضوعة .

و يمكن تلخيص أهداف مدخل العلاقات الإنسانية فيما يلي:

1- حفز العاملين على الإنتاج بفعالية

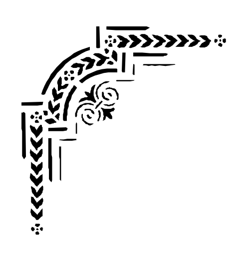
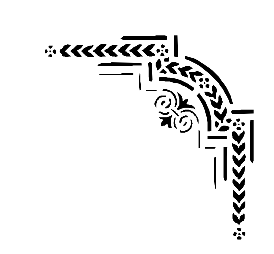
2- تنمية روح التعاون بين العاملين من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة و المشرفين من جهة أخرى.

3- إشباع حاجات العاملين من النواحي المادية و النفسية والاجتماعية و الثقافية .

و قد لاقى هذا المدخل بعض الاعتراضات التي انصبت على اهتمامه بأحوال العمال أكثر من اهتمامه بشؤون العمل نفسه و عدم تقديم أساليب عملية تكفل حل الخلافات والمنازعات التي تحدث ف ميدان العمل ، وتصوير الإنسان على أنه مخلوق ضعيف واقع تحت رحمة الظروف البيئية وحدها دون أن يمتلك القدرة على تحاشيها أو تغييرها ،و تركيز الاهتمام على تحسين بيئة العمل دون الاهتمام بقدر كاف بتوفر القدرات والمهارات والاستعدادات العملية اللازمة لدى العمال .

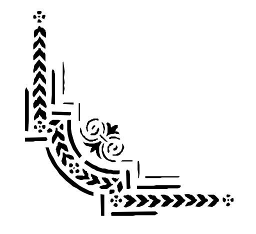
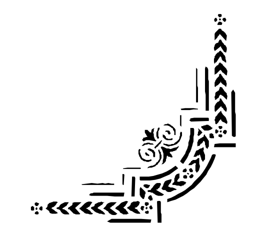
- خــلاصــة الـفـصـــل :

للاتصال أثر هام في رفع الكفاية الإنتاجية لأي مؤسسة صناعية، وفي نجاح كل القائمين على الإدارة والعمال في أعمالهم من تخطيط وتنفيذ ورقابة و تحسين العلاقات الإنسانية، وبواسطته تنقل الأهداف والخطط والمقررات التي تتخذها الإدارة إلى العاملين الذين يقومون بالتنفيذ، والاتصال الفعال يعمل على إقناع الأفراد والمنفذين بسلامة الخطة حتى تتغلب على ميل الأفراد لمقاومة التغيير، ولابد أن تتوفر سبل الاتصال التي تكفل نقل مقترحات وشكاوي العاملين في القاعدة إلى القائمين على الإدارة، وهذا الاتصال يساعد على علاج الصعوبات التي تعرقل التنفيذ و القضاء على مصادر وشكاوي العاملين، إذ يؤدي وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، فهم يريدون أن يتعرفوا على كل ما يجري داخل المنشأة، كما أنهم يريدون أن تصل آراؤهم وشكاويهم ومطالبهم على المستويات الإدارية العليا، كما أن للاتصالات غير الرسمية أثر على الروح المعنوية يمتد ليساهم في تنمية قدرات الأفراد من خلال الحوار والمناقشة والتبادل المشترك لمعلومات العمل و المشاعر النفسية ووجهات النظر مع العمال الآخرين، وإحساس الفرد بأهمية مشاركته وتقديرهم له ولآرائه ينعكس إيجابيا على عضويته، هذا من جهة ومن جهة ومن جهة أخرى فإن للاتصالات غير الرسمية انعكاسات سلبية على معنوية العمال، عندما تصبح غير قادرة على إشباع حاجاتهم و تحقيق وظيفتها المتمثلة في التخفيف من توتر العامل و قلقه و الحد من إحساسه بالعزلة.

الفصل الثالث

الروح المعنوية

الفصل الثالث

الروح المعنوية

- تمهيد

1- مفهوم الروح المعنوية .

2- العوامل المؤثرة في الروح المعنوية.

3- مظاهر الروح المعنوية لدى الفـرد .

3-1- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الجماعة.

3-2- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الجماعة.

3-3- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الفـرد .

3-4- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الفرد.

4- قياس الروح المعنوية.

4-1- الطرق غير المباشرة .

4-2- الطرق المباشرة.

5- أثر الروح المعنوية في الإنتاج .

6- العلاقة بين الروح المعنوية والإشراف .

- خلاصة الفصل .

- تمهيد:

إن دراسة وتحديد الروح المعنوية كانت و مازلت ملحة لكل التنظيمات سواء كانت اقتصادية أم عسكرية أم تربوية أم سياسية لأنها تتعلق برضا الفرد و اندماجه مع الجماعة وتجاوبه مع عمله ، و هذا راجع إلى طبيعة الإنسان ذاته بما يملكه من رغبات يسعى لتحقيقها في إطار الشعور بالرضا و الارتياح النفسي، و ما الصور التي تنجر عن المعنويات المنخفضة بين العاملين كالإضراب و الانتقال من عمل لآخر عدم تماسك جماعة العمل وانخفاض الإنتاج إلا ّدليل على أهمية الروح المعنوية، مما جعل مختلف التنظيمات الحديثة تهتم بوضع برامج متطورة آخذة بعين الاعتبار الجانب المعنوي للأفراد ، و أصبحت تعمل على تنمية الوسائل و الأساليب المادية و المعنوية وإلى اكتشاف و تفسير مشاعر الأفراد داخل الجماعات غير الرسمية بهدف خلق نوع من التجارب و التعاون و الفعالية لدى العاملين و توفير جو من الثقة داخل جماعة العمل لتنعكس على الإنتاج كما وكيفا.

فالروح المعنوية إذن تشير إلى نوع من القوى النفسية الداخلية التي تقود الأفراد و الجماعات إلى النجاح أو الفشل فكلما كانت معنويات الأفراد مرتفعة زاد ارتباطهم و رضاهم عن عملهم و أصبحوا أكثر حماسا نحو العمل ، حيث تتجلى المعنويات المرتفعة في نوع العلاقة بين العامل و المشرف و علاقته بالإدارة إذ أن معاملة المشرف الإنسانية لمرؤوسيه تنمي فيهم الشعور بالولاء للجماعة والتوحد فيما بينها، كما أن الظروف الفيزيقية الجيدة والملائمة من حرارة وتهوية و إضاءة و تدفئة تهيئ للعامل جو العمل المريح حتى ينشأ لديه الشعور بالرضا عن محيط عمله مما يؤدي إلى تنمية المعنوية لديه، إضافة إلى أن حرص الإدارة على إشباع الحاجات المادية و المعنوية من تشجيعات و مكافئات مالية و ترقيات و إحساس العامل بالأمن أثناء تأديته لعمله، كلها عوامل تساعد على بقاء العامل في عمله و تحمسه له و إدراك قيمته داخل المؤسسة مما يدفع به إلى الاستقرار النفسي و الاجتماعي و بالتالي إلى رفع معنوياته، في حين أن المعنويات المنخفضة تتجلى في السخط وعدم الرضا و الكراهية للعمل لعدم توفر العوامل السابقة الذكر مما يسمح بظهور الاضطرابات النفسية عند العامل وبالتالي النفور منه عن طريق اللجوء إلى الإضرابات أو التغيب عن العمل .

1- <u>مفهوم الروح المعنوية</u> :

يقصد بالروح المعنوية (Moral) تلك الروح أو المزاج السائد **بين جماعة الأفراد التي** تتميز بالشعور بالثقة في الجماعة وبثقة الفرد في دوره في الجماعة وكذلك الشعور بالولاء اتجاه الجماعة والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة ، وعلى ذلك فالروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموع أفراد هذه الجماعة ، وتشير الروح المعنوية إلى وظيفة الجماعة ووحدتها وتماسكها .

فالروح المعنوية تشير إذن إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة ، كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقادة وإلى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله ، ويخطئ أصحاب الأعمال عندما يعتقدون أن الروح المعنوية تتوقف على مجرد زيادة الأجور ومع ذلك تستمر شكوى العمال من العمل . (عبد الرحمن عيسوي.1998. ص99).

معنى ذلك أن زيادة الأجور ليست وحدها كفيلة بارتفاع معنويات الأفراد بل هناك عوامل أخرى أساسية ومهمة من شأنها أن تعمل على رفع المعنويات، منها مثلا العلاقات الإنسانية التي تجمع بين الأفراد في العمل.

كما يعرف "Paul Albou" الروح المعنوية بأنها « إرادة موجهة للوصول إلى هدف مشترك». (Paul Albou.1981. P83)**.**

هذا التعريف أعطى للمعنوية مفهوما شاملا حيث لم يحددها في بعض الأمور أوالحاجات، فأصبحت إرادة جماعية موجهة للوصول نحو هدف مشترك ، وفي هذه الحالة من الإرادة تتحدد المصالح والحاجات وعلى ضوئها تعمل الجماعة على تحقيق الهدف المشترك .

ويرى "Mors et Kahn" أن المعنوية عبارة عن « محملة مشاعر الرضا التي يحوزها العامل نتيجة لاشتراكه في الجماعة» (منصور فهمي.1978. ص333) .

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن الروح المعنوية عبارة عن شعور وإحساس، غيران هذا الشعور الذي يحس به الفرد هو شعور بالرضا نتيجة انتمائه للجماعة واشتراكه واندماجه فيها. إذن هناك تأكيد على أن تكيف العامل مع عمله والصلات التي تنشأ بين العمال في العمل من شأنها أن تعمل على رفع المعنويات .

إضافة إلى عدة تعاريف أخرى تعرضت لمفهوم الروح المعنوية ، غير أنها اختلفت من حيث الاتجاه ، فمنها التعاريف التي ركزت على الجانب الفردي ومنها ما ركزت على الجانب الجماعي والأخرى تجمع بين الجانبين معا ، وفيما يلي عينة من هذه التعاريف .

1-1 الاتجاه الـــفــردي:

يرى البعض من العلماء بأن الروح المعنوية تمس الفرد وتصف لنا مشاعره وتقبله لعمله وفي هذا محاولة ربط الروح المعنوية بمتطلبات الفرد وإمكانياته وقدراته على التكيف مع عمله ، فمنهم من يرى أن الروح المعنوية تعتبر أساسا مسألة فردية وتصف مشاعر الفرد اتجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل.(صلاح الشناوي.1970.ص463).

ومن مؤيدي هذا الاتجاه"Filtman" الذي يرى أن « الروح المعنوية هي تقبل الفرد لأهداف الجماعة وتشير إلى اشتراك الفرد مع الجماعة باعتبار أن الروح المعنوية متوقفة على القــدر الذي يشيع به الفرد حاجاته ». (محمد خيري .1967. ص53).

من خلال هذا الاتجاه يتضح أن هناك علاقة بين إشباع الفرد لحاجاته وقدرته على التكيف مع العمل بارتفاع معنوياته، مما يسمح بالقول أنه كلما زادت مشاعر رضا الفرد عن عمله وعن الجماعة التي يشترك معها كلما زادت وارتفعت معنوياته .

1-2- الاتجاه الجــماعـــــــي:

يركز هذا الاتجاه على الجماعة دون الفرد ويرى أن الروح المعنوية تتمثل في الجماعة ككل ، وأن مشاعر الأفراد وحاجاتهم مرتبطة بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وما الفرد في هذا الاتجاه إلاّ جزء من الجماعة ، وقد وصفت دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية تعريفا في هذا الاتجاه أن « الروح المعنوية هي مثابرة الجماعة نحو تحقيق هدف جماعي وأن وجود الجماعة يقوي من معنويات الأفراد».(محمد خيري.1967. ص53).

إذن وعلى عكس الاتجاه الفردي فإن الاتجاه الجماعي يرى أن الروح المعنوية تعبر عنها الجماعة وحيث أن الجماعة متكونة من أفراد فإن مشاعر كل فرد مرتبطة بهذه الجماعة مما يسمح بتحقيق الأهداف الجماعية وبالتالي ارتفاع معنويات الأفراد.

وهناك من علماء النفس الاجتماعي من يستخدم مفهوم التماسك في تحديد مفهوم الروح المعنوية التي تقتضي التواصل والمشاركة والشعور بالمحبة المتبادلة بين أعضاء الجماعة ويمكن الإشارة إلى الروح المعنوية بأنها رغبة الجماعة في بلوغ هدف معين ، كما قد يشار إليها على أنها إخلاص أو شعور بالإخلاص والحماس اتجاه أهداف الجماعة ومنا شطها ومن أكثر التعاريف قبولا تعريف "Waren" بأنها « اتجاه أساسه الثقة والمثابرة في العمل والتمسك بمثل الجماعة ».

ومن معاير الروح المعنوية تماسك الجماعة وخاصة إذا كان هذا التماسك نابعا من ذاتها وليس مفروضا عليها من سلطة خارجية ،ومن العوامل الرئيسية المؤدية إلى تماسك الجماعة توحيد أهدافها.(عيسوي. 1998. ص100).

ونظرا لأن هناك عدة عوامل تسهم في عملية تماسك الجماعة فإننا سنعرض نوعين من العوامل إحداها داخليةـ نفسية واجتماعية والأخرى خارجية.

1- العوامل الداخلية للتماسك :

يمكن التعرض لثلاثة نماذج من عوامل التماسك الداخلية فيما يلي :

يتمثل النموذج الأول فيما ذهب إليه الدكتور" أحمد عزت راجح" في حصره لهذه العوامل في النقاط التالية:

1- التجانس بين الأعضاء أي أن يكون الأعضاء متقاربين قدر المستطاع في المزاج والاهتمامات والقيم.
2- قدرة الجماعة على إرضاء حاجات أعضائها كالحاجة إلى الأمن والتقدير واحترام الذات.
3- إدراك الأهداف إدراكا واضحا من طرف جميع الأعضاء وإدراك طرق هذه الأهداف (أحمد عزت راجح.1965. ص- ص(521-522)).

أما النموذج الثاني فيتمثل فيما ذهب إليه الدكتور"حنفي محمود سليمان" والمتمثل في النقاط التالية:

1- كلما زادت درجة التعاون بين الأعضاء كلما زادت درجة تماسك الجماعة .

2- إن نجاح الجماعة في تحقيق أهدافها يعمل على زيادة التماسك بين الأعضاء .

3- للقيادة أثر هام في درجة التماسك .

4- كلما زادت الحرية في الاتصال بالآخرين كلما زاد الرضا وقويت درجة انجذاب العضو للجماعة.(حنفي محمود سليمان. بدون سنة. ص237).

أما النموذج الثالث والأخير فهو ما توصل إليه الدكتور" لويس كامل مليكه" في حصره لعوامل انجذاب الأعضاء إلى الجماعة في خمس نقاط نوجزها فيما يلي :

1- المكانة :

حيث أنه كلما زادت مكانة الفرد داخل الجماعة كلما زادت المكانة التي يحتمل أن يحصل عليها إذا انضم إلى الجماعة، كلما زادت القوى التي تدفعه إلى الانضمام للجماعة.

2- العلاقات التعاونية:

تعمل علاقات التعاون بين أعضاء الجماعة على بقائها متماسكة عن طريق احترام المعايير ومشاركة الأفراد في تحديد الأهداف وإقامة المعايير التي يلتزمون بها.

3- ازدياد التفاعل بين أفراد الجماعة :

فجاذبية الجماعة تزداد بالنسبة للأعضاء الذين يشعرون بأنهم موضع اهتمام وتقدير وتقبل من الجماعة .

4- الأحداث الاجتماعية:

إذا اشتد الضغط على الجماعة من الخارج ازداد تماسكها وإذا مرت بأحداث قوية تدعمت الروابط بين الأعضاء وقوي التماسك .

5- التشابه بين أعضاء الجماعة :

قد تؤدي أنواع معينة من التشابه بين أعضاء الجماعة إلى زيادة تماسكها وسبب ذلك أن كثيرا من الناس ينضمون إلى الجماعة كي يفهموا أنفسهم فهما أحسن عن طريق مقارنة أنفسهم بالآخرين.(لويس كامل مليكه.1963.ص- ص(158...161)).

وعلى العموم فإن هذه النتائج الثلاثة يمكن إجمالها وتنسيقها مع بعضها لتعطي نتيجة كاملة و مترابطة حول تماسك الجماعة.

2- العوامل الخارجية للتماسك:

هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر في درجة التماسك تأثيرا كبيرا خاصة على جماعات العمل غير الرسمية لذا سنتعرض لأهم عامل من هذه العوامل و الذي يتمثل في :

الإدارة والإشراف:

إن الإشراف الجيد يعمل على توطيد أواصر الأخوة و يدعم العلاقات الاجتماعية بين جماعات العمل و يجعل أعضاءها أكثر ولاءا و انسجاما مع الإدارة أو يجعلهم في صراع مستمر معها و بالتالي فإن درجة التماسك تتوقف على معاملة الإدارة والمشرفين للجماعات، فتماسك هذه الجماعات غير الرسمية يتأثر بوجود خطر خارجي يهدد الأعضاء ، كأن يتهددهم رئيس أرعن أو لائحة ظالمة أو تغيير مفاجئ في طريقة العمل ونوعه، فإذا واجهت هذه المخاطر الخارجية جماعات العمل أدى بها ذلك إلى التماسك ، والجماعة المتماسكة هي التي يتميز أعضاؤها بأنهم يميلون إلى الإنتاج على نفس المستوى الذي تختاره الجماعة وترتضيه وليس المستوى الذي تختاره الإدارة ذلك أن الجماعة إذا اصطدمت بالإدارة أدى بها الأمر إلى اتخاذ مواقف سلبية منها، كما أن للإدارة دورا أساسيا يؤثر مباشرة على تماسك الجماعات.(أحمد عزت راجح.1965.ص- ص(520..522)) .

ففي بعض المواقف التي تتميز بوجود ضغط من الإدارة على الجماعات فإن ذلك يؤدي إلى تماسك وارتباط الجماعة في مواجهة الإدارة ، ففي هذه الحالة يشعر أعضاء الجماعة بأن ضغطا أو تهديدا ينصب عليهم من جانب الإدارة لذلك ينتابهم شعور بضرورة إتحادهم وتماسكهم و ترابطهم من أجل مواجهة هذا الضغط و التهديد، و يمكن أن يكون لدرجة تماسك وارتباط الجماعات آثارا إيجابية أو سلبية على التنظيم وتتوقف سلبية أو إيجابية تماسك وارتباط الجماعة على مدى الاتفاق بين أهداف الجماعة والأهداف التنظيمية .

(محمد علي شهيب.1976.ص193).

فإذا كانت أهداف الجماعة تخالف أهداف التنظيم ، فإن تماسك الجماعة يكون سلبيا على التنظيم أي تقل الفعالية و الكفاية الإنتاجية للجماعات و بالتالي إلى التأثير على التنظيم ، أما إذا كانت أهداف التنظيم تتفق مع أهداف الجماعة فإن تماسكها في هذه الحالة يصبح إيجابيا على التنظيم بحيث تقوى الروح المعنوية وتزيد الكفاية الإنتاجية ، و قد يختلف هدف الجماعة عن هدف الإدارة فينشأ صراع بين العمال والإدارة يؤدي على انخفاض الإنتاج وتدهور الروح المعنوية ، ولعل الأسباب التي يمكن قبولها في هذا الجانب هي التي ترد ذلك إلى حاجة العمال إلى الشعور بالأمان وأن السبب في وجود هذا الشعور بعدم الأمان يرجع إلى طبيعة علاقات العمال أي علاقة الأفراد برؤسائهم الإداريين والمشرفين.

3-1-الاتجاه الثـــالـــث:

يركز هذا الاتجاه على الجانبين معا الفردي والجماعي ، و يرى أصحاب هذا الاتجاه أن لكل فرد دورا في نشاط الجماعة و يستطيع من خلالها أن يعبر عن ذاته تعبيرا تلقائيا، و من خلال تفاعله مع الجماعة يصبح هناك نوعا من التوحيد بالنسبة للفرد مع مبادئ الجماعة وأهدافها و مثلها و أخلاقياتها و من أهم التعاريف التي تطرقت لهذا الاتجاه ما يلي:

1-3-1- تعريف Devans :

الروح المعنوية هي«اتجاه الأفراد العاملين كمجموعة واحدة نحو أحوال بيئتهم العملية ونحو تعاونهم التلقائي في حدود أقصى ما تسمح به قدراتهم لصالح المنظمة التي يعملون بها».

1-3-2- تعريف Robert Cabon:

الروح المعنوية هي « الدرجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد كما أنها الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأن هذا التحقيق نابع من الظروف الكلية التي يعمل بها».

(صلاح الشبكي.1969.ص231)

1-3-3- تعريف J.Drever:

« الروح المعنوية مفهوم نفسي اجتماعي يتصف به الفرد أو الجماعة للإشارة إلى حالتها النفسية من ضبط النفس والثقة بها و تنظيم العمل في مواقف الحياة الطارئة».

1-3-4- تعريف Alexandre Latin :

الروح المعنوية هي « قدرة الجماعة على تحقيق قدر من التكامل و الانتظام والتنسيق الدائم من أجل هدف مشترك.» (محمد الجوهري.1980.ص221).

تشير هذه التعاريف في مجملها على أن الروح المعنوية هي شعور ذاتي لكل فرد من أفراد الجماعة و في نفس الوقت هي شعور جماعي يتسم به أفراد الجماعة ككل في إطار العمل ، من خلال التكامل والانسجام و التعاون فيما بينها حتى يتسنى لها تحقيق حاجاتها ومتطلباتها مما يسمح بتحقيق أهدافها المشتركة مع الإدارة والمنظمة ككل.

فالشعور بالتضامن يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية و إلى زيادة قدرة الجماعة على مقاومة الخطر الخارجي الذي يهدد كيانها ، وكلما زاد التشابه بين مشاعر الفرد ومشاعر الجماعة كلما توحد بها وتقمص مبادئها و أصبحت جزءا من كيانه الشخصي إلى درجة أنه وجماعته يصبحان شيئا واحدا وعلى ذلك فهو لا يفرق بين ما هو ملك للجماعة ، أي توحد الفرد مع مبادئ الجماعة وأهدافها ومثلها وأخلاقياتها.

و عليه يمكن تلخيص معايير الروح المعنوية فيما يلي:

1- وجود أهداف إيجابية تسعى الجماعة إلى تحقيقها .

2- إشباع حاجات الأفراد مثل الحاجة إلى التعبير عن الذات ، الحاجة للحصول على المكانة الاجتماعية ، الحاجة إلى الاعتراف ، الحاجة إلى القبول الاجتماعي والحاجة إلى الانتماء إلى جماعة.

3- شعور الجماعة يتقدم حركتها نحو أهدافها، فالنجاح يقود إلى نجاح وتشجيع الأفراد على بذل مزيد من الجهد.

4- اتفاق مستوى الطموح على مستوى قدرة الجماعة.

5- المساواة بين الأعضاء في المكاسب والتضحيات.

6- الشعور بالوحدة والتوحد أو التقمص والشعور بالجماعة.(عيسوي.1998.ص102).

2- العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

هناك عوامل متعددة تؤثر في الروح المعنوية للأفراد إما بالسلب أو بالإيجاب، و حتى نضع تصنيفات رئيسية لهذه العوامل نورد التصنيف الذي قام به (Karl Jerson) حيث صنف العوامل المؤثرة في الروح المعنوية إلى عاملين رئيسيين أحدهما خاص بالعمل والثاني يتعلق بالعامل ذاته ، و لقد تبين من البحث الذي قام به أن الأسباب الذاتية أو الشخصية تؤثر في الروح المعنوية أكثر من الأسباب الخاصة بالعمل ، إذ توصل إلى 48% من أسباب عدم رضا العاملين عن عملهم ترجع إلى العوامل المتعلقة بالعمل كالعوامل المادية انخفاض الأجور، كثرة العمل ، الإجهاد وظروف العمل السيئة ثم نسبة 52% من أسباب عدم رضا العمال عن عملهم ترجع إلى الأسباب الشخصية و العناية والمواصلات والمسؤوليات المنزلية.(عادل حسن.1974.ص467)

إن هذا البحث أجري في مكان وزمان محددين لذا لا يمكن اعتبار هذه النسب أساسا للتقييم، إذ من الممكن أن تتغير هذه النسب من مؤسسة لأخرى ومن فترة زمنية لأخرى ، إضافة إلى التصنيف الذي أورده الباحث لهذه العوامل فهناك عوامل أخرى مؤثرة في الروح المعنوية تختلف باختلاف الأفراد العاملين في مؤسسة ما وباختلاف انتمائهم الطبقي ، ويمكن أن نجمل العوامل المؤثرة في الروح المعنوية فيما يلي:

2-1- الأجور:

يساهم ارتفاع الأجور في استقرار حالة العامل النفسية والاجتماعية ، و نقصها يؤدي إلى عدم استقراره هو بالتالي عدم رضاه ، و ما الإضرابات العمالية العديدة إلاّ مؤشر من مؤشرات عدم الرضا و عدم تقبل الأجور المتدنية.

2-2- الخدمات الاجتماعية والترفيهية:

تهدف إلى توفير الجو الاجتماعي المناسب لتكيف الفرد واندماجه مع الجماعة، وذلك عن طريق توفير المواصلات والنوادي الثقافية والمراكز الصحية والنشاطات الترفيهية .

2-3- أسلوب الإشراف الديمقراطي:

يتيح الإشراف الديمقراطي للعمال فرصة المشاركة والمساهمة في تسيير شؤون المؤسسة بإبداء آرائهم ووجهات نظرهم الشخصية و كذلك منحهم بعض الحرية في التصرف.

2-4- الظروف الفيزيقية للعمل :

لا شك في أن توفير الظروف الفيزيقية للعمل كالحرارة المناسبة والإضاءة و التهوية وعدم وجود الضوضاء و الوقاية من حوادث العمل يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وعدم توفرها يعمل على انخفاض معنوياتهم.

2-5- النجاح في العمل :

تكون الروح المعنوية عالية عند العمال الذين يؤدون عملهم بنجاح أما إذا أخفقوا في العمل فإن ذلك يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم.

2-6- الثناء والتوبيخ:

يمكن القول أن هناك طريقتين لإثارة دوافع العمل هي الثناء على مجهوداتهم عندما يقومون بما هو مرغوب فيه و توبيخهم في حالة ارتكاب الأخطاء ، و يساهم الثناء عند قيام العامل بفعل ناجح بدرجة كبيرة في رفع روحه المعنوية، في حين أن التوبيخ يؤدي إلى خفضها .

2-7- تسوية الشكاوي والتظلمات :

التظلم هو التعبير عن عدم رضا العامل عن عمله أو علاقاته بالآخرين أو عن ظروف العمل أو عن سلوك المشرف أو غيرها من الأسباب المختلفة ، و إذ أهمل هذا الجانب داخل المؤسسة أدى ذلك إلى انخفاض معنويات العمال ، كما تجدر الإشارة إلى أن الشكاوي ليست نتيجة سوء الإدارة في كل الحالات كما يتصور البعض وإنما تعود في أغلب الأحيان إلى توتر داخلي في جماعة العمل مما ينعكس على الروح المعنوية للعمال .

2-8- علاقات و اتصالات:

إن تحقيق الاتصالات يوثق الروابط بين العمال ، حيث تستمر عملية نقل المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد ، فالاتصال والمشاركة تشعران الفرد بأن الجماعة في حاجة إليه ولذلك يزيد شعوره بالأمن واحترامه لنفسه، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الأجواء من المودة والعلاقات الاجتماعية الطيبة بين العمال ضرورية ومهمة للعامل في تحسين نفسيته . (حلمي كمال .1976 ص- ص(54-55)).

هذا وقد حاول بعض العلماء معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية عند العمال فوجدوا أن رغبات العمال كما يلي بحسب ترتيبها :

1- الحصول على المساعدات التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.

2- أخذ رأي العامل في تحسين أحوال المؤسسة.

3- إطلاع العامل على سير العمل في المؤسسة .

4- الاستماع إلى شكوى العامل والعمل على إنصافه .

5- الترقية لمن يستحقها.

6- معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كانت هناك حاجة إليه .

7- عدم تدخل الرؤساء في عمل العامل .

8- عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل.

9- منح العلاوات لمن يستحقها.

10- عدم تعدد الرئاسات .

ولقد وضحت دراسات أخرى أن العامل يشعر بالسعادة في عمله إذا توفر له الأجر المناسب وساعات العمل المناسبة وكذلك المركز الاجتماعي للعامل والعلاقة بينه وبين الرؤساء والزملاء ، وظروف العمل وطبيعته وفرص الترقي والتحرر من الإشراف المباشر وإعطائه قدرا من المسؤولية.(عيسوي.1998.ص- ص(99-100)).

إذن من بين العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للجماعة هو إتاحة الفرصة للفرد للمساهمة الإيجابية في نشاط الجماعة وأن يعبر عن ذاته تعبيرا تلقائيا ،وأن يعترف به بقية الأعضاء ، ويقدرونه وأيضا الشعور بالنجاح والتقدم في الوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها ، فكلما زاد شعور الجماعة بالنجاح كلما شجعهم ذلك على بذل مزيد من الجهد وعلى حشد طاقاتهم وتوجيهها نحو هذا الهدف ، كذلك ينبغي أن تكون أهداف الجماعة في مستوى قدراتها وإمكانياتها بمعنى ألا يكون هناك فروق واسعة بين مستوى طموح الجماعة وبين قدراتها وذلك حتى لا تشعر الجماعة بالفشل والإحباط وأن إلمام الأفراد بأهداف الجماعة وبظروفها وخططها يساعد على رفع معنوية أفرادها في حين أن التفرقة والتمييز بين أفرادها يؤدي إلى تفكك الجماعة وضعفها .

4- مظاهر الروح المعنوية لدى الفرد والجماعة :

بما أن الروح المعنوية حالة نفسية لا تعرف إلاّ عن طريق تتبع آثارها ونتائجها ومظاهرها وتختلف باختلاف ميادين العمل المختلفة ، فمثلا في المجال الصناعي تختلف عن المجال العسكري ومختلف التغيرات التي تطرأ على كميات الإنتاج من الأسوأ إلى الأحسن أو العكس، أو مختلف المشاكل التي تحدث في إطار العمل (كالشكاوي والإضرابات) لا تعبر إلا عن الحالة النفسية للفرد العامل أو جماعة العمال ، ومن هنا يمكننا القول أن التقدير الخاص لمعنويات العمال وكل أنواع رفضهم للعمل وعدم الاستقرار فيه والرضا عنه ما هي إلاّ مظهر من مظاهر الروح المعنوية الإيجابية والسلبية لدى جماعة العمل أو الفرد العامل ، ومن هنا يمكن التمييز بين نوعين من المظاهر (الفرد والجماعة).

1- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الجماعة.

2- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الجماعة.

3- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الفرد العامل .

4- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الفرد العامل.

3-1- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الجماعة :

وتتحدد هذه المظاهر كما يوضحها الدكتور" رجح حسن" فيما يلي:

1- قدرة أفراد الجماعة على مواجهة المشاكل بشيء من القدرة والتكيف مع الموقف الطارئ.

2- عدم وجود صراع بين أفراد الجماعة.

3- تماسك الأفراد فيما بينهم .

4- ارتفاع كمية الإنتاج وجودته .

5- انخفاض التغيب لدى العمال .

6- انخفاض معدل دوران العمل .

7- انخفاض حوادث العمل.

8- انخفاض نسبة الشكاوي والتظلمات .

كما أضاف الدكتور" فرج عبد القادر طه" إلى العوامل السابقة ما يلي :

1- شيوع شعور الجماعة بالانتماء بين أعضائها وهو شعور ينجم عن توحد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته .

2- وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.

3- قدرة الجماعة على التكيف مع الظروف المتغيرة وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى الجماعة وحدتها وتماسكها .

4- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية .(فرج عبد القادر طه.1980. ص278).

كل هذه العوامل والمظاهر تعمل في حال تحقيقها وتوفرها على شعور الجماعة بالرضا عن علاقة الأفراد فيما بينهم وعن العمل، مما يسمح بارتفاع معنوياتهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد السواء.

3-2- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الجماعة :

بما أن هناك مظاهر تعمل على ارتفاع معنويات الجماعة فإن هناك مظاهر أخرى تعمل على انخفاضها ومن أهمها:

1- التـــغـيــــــب:

إن تغيب العامل عن عمله عدة مرات ودون مبرر دليل على وجود أشياء لا ترضيه في العمل وعدم تكيفه مع الجماعة.

2- الانتقال من مهنة إلى أخرى :

إن انتقال العمال من مهنة إلى أخرى يمثل مظهرا سلبيا للروح المعنوية، فبقاء العمال في ممارسة مهامهم داخل منظمة ما دون الانتقال إلى منظمة أخرى دليل على ارتفاع الروح المعنوية لديهم ، في حين أنه كلما زاد انتقال العمال دل ذلك على انخفاض معنوياتهم ، إذ ربما تعود أسباب الانتقال إلى عدم رضا العمال عن علاقتهم فيما بينهم أو عدم رضاهم عن العمل الذي يقومون به .

3- تـقـيـيــــد الإنـتـــــاج:

إن تقييد الإنتاج أو الحفاظ عليه عند حد معين دليل على انخفاض الروح المعنوية، لأن العمال باستطاعتهم أن ينتجوا أكثر مما قاموا بإنتاجه، ويمكن معرفة ذلك من خلال مراجعة الإنتاج من وقت لآخر.

4- فـقـدان العـمال الاهتمام بالعـمل:

يعتبر فقدان اهتمام العمال بالعمل من أحد العوامل التي تؤدي إلى عدم الاستمرار الصناعي وكثيرا ما يعبر ذلك عن الملل والتعب الذي يؤثر على سيكولوجية الفرد العامل .

5- متوسط الإنتاج لـفـتـرة زمـنـيـة :

يعبر عن الإنتاج الفصلي، ونعني به حساب نفقـة العمل وجودته فإذا بقي الإنتاج عند حد معين وفق النسب المقررة وتعادلت تكاليفه مع ثمن بيعه وتحققت شروط الربح وقلت نسبة التكاليف، اعتبر ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية لدى العمال.

6- الشكــــاوي والـتـظـلـمـات :

وتدل على عدم رضا العمال وتذمرهم وقيامهم بالإضرابات والاحتجاجات والشكاوي المتعددة بسبب عدم تلبية طلباتهم الشيء الذي يؤثر سلبا على روحهم المعنوية.

(محمد ماهرعليش. بدون سنة. ص537).

مظاهر الروح المعنوية لدى الفرد العامل :

لقد اتفقت جل الآراء على أن الروح المعنوية ظاهرة فردية وجماعية في آن معا ، وبعد ذكر مظاهرها الإيجابية والسلبية لدى الجماعة ، نتطرق الآن إلى مظاهرها لدى الفرد من خلال انتمائه للجماعة وتقبلها له أو نبذه وعزله مما سيؤثر بلا شك على حالته النفسية وشعوره باضطراب نفسي وإحباط وبالتالي عدم رضاه عن العمل وعدم الرغبة فيه ، ويمكن أن تتجلى مظاهر الروح المعنوية لدى الفرد كما يلي:

3-3- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الفرد العامل :

من أهم المظاهر التي تعمل على رفع معنويات الفرد مايلي :

1- رضا العامل عن عمله.

2- شعوره بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها.

3- شعوره بالارتياح النفسي نتيجة لوجوده في جماعة معينة .

4- رضاه عن أجره و مركزه.

5- رضاه عن المشرف ونوع الإشراف .

6- رضاه عن علاقاته مع زملائه في العمل.

7- توفر فرص الترقية .

8- حصوله على التشجيع والثناء سواء ماديا أو معنويا.

9- ملائمة ظروف العمل الفيزيقية.

4-3- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الفرد العامل :

تتجلى المظاهر التي تعمل على خفض معنويات الفرد في ما يلي:

1- عدم رضا العامل نفسيا عن عمله وجماعة عمله .

2- تباطؤ الإنتاج.

3- شعوره بالنبذ والتذمر .

4- عدم رضاه عن أجره ومركزه.

5- كثرة تغيبه عن العمل وانصرافه منه قبل الوقت .

6- عدم ارتياحه للعلاقات مع زملائه في العمل .

7- عدم رضاه عن المشرف وطريقة إشرافه.

8- عدم توفر فرص الترقية.

9- سوء ظروف العمل الفيزيقية.

10- شعوره بالتعب والملل.

11- الروتين في العمل.

12- انعدام المكافئات والعلاوات. ((Bernard Mottez.1976. P-P (32-34)**.**

فكل هذه المظاهر سواء كانت إيجابية أو سلبية يمكن استخدامها كمؤشرات لقياس الروح المعنوية لدى الفرد العامل أو الجماعة التي ينتمي إليها ، وقد تساعد في الوصول إلى مختلف الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال بعد تحليلها ودراستها دراسة علمية ودقيقة، من أجل استنباط كل الحلول الممكنة لمواجهة مختلف المشاكل التي يواجهها الفرد العامل في محيط عمله ومدى تكيفه مع المنصب الذي يشغله ومع الجماعة التي ينتمي إليها، فهي تعتبر من أهم الأسباب التي تساعد على تحسين أداء العامل وتنمية قدراته وتقوية الشعور بالانتماء إلى الجماعة لدى العامل .

4- قياس الروح المعنوية:

لاشك أن قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة جدا نظرا لتعدد العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها ، فهي ظاهرة مركبة ومعقدة ومتغيرة وليست بسيطة ولا ثابتة ثباتا مطلقا ، بالإضافة إلى أنها تتطلب إمكانيات مادية وبشرية كبيرة إذا كان عدد العمال كبيرا ، وتستدعي تخصصا علميا وخبرة وتجربة في هذا الميدان .

ويعمد بعض المسؤولين إلى قياس الروح المعنوية من حين لآخر للوقوف على شعور العمال واتجاهاتهم ولمعرفة مدى ارتباطهم بالمؤسسة من عدمه .

" لذا تحاول الإدارة في أي مؤسسة أن تتعرف على الروح المعنوية للعاملين عن طريق ملاحظاتهم العابرة أو مظهرهم وسلوكهم أثناء العمل ، وعن طريق ما يكتبه المشرفون عن العمال من تقارير بين الحين والآخر ولكن هذه الأساليب ليست كافية تماما ، فمن خصائص العامل حين تكون روحه المعنوية منخفضة ألاّ يفصح عن اتجاهه للآخرين بل يحفظه لنفسه ، ويصدق هذا على وجه الخصوص حين يشعر أنه قد يرتبط ارتباطا شخصيا بالسخط وعدم الرضا في المؤسسة ، وعلى هذا فإذا أريد أن تقاس الروح المعنوية فلابد من التوصل إلى الوسائل التي تشجع العمال على التعبير عن مشاعرهم بأمانة ، وأحد الطرق المتبعة في هذه الحالة إجراء مسح استفتائي دون أن يذكر المجيبون أسمائهم على استمارات الاستفتاء ، ولابد أن يكون الاستفتاء ملائما للمقتضيات التي دعت إلى إجراء البحث ، ويطلب من العمال أن يجيبوا على الاستفتاء ثم يضعوه في صندوق خاص أو يرسلوه بالبريد إلى مركز محايد للبحث ، ومن تحليل النتائج يمكن التوصل إلى صورة شاملة لاستجابات العاملين على وجه العموم " .(عبد الفتاح محمد دويدار.1995. ص- ص(42-43)).

إضافة إلى طرق أخرى غير مباشرة، وبالتالي يمكن القول أن الإدارة تستطيع أخذ فكرة عامة عن انخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية بطريقتين: طرق غير مباشرة وطرق مباشرة.

4-1- الطرق غير المباشرة :

تعتمد الطرق غير المباشرة في قياس الروح المعنوية على بعض المؤشرات المتوفرة بصفة مستمرة في كل المؤسسات والتي تتجلى في السجلات التالية:

- a السجلات التي تبين وضعية الإنتاج من ارتفاع أو انخفاض والتي يقصد بها متوسط الإنتاج لفترة زمنية معينة ، ومقارنته بالإنتاج الفعلي وحساب نفقة العمل وجودته ، فإذا كان الإنتاج ثابتا عند حد معقول وفق النسب المقررة وتكاليفه تتعادل مع بيعه مع تحقق ربح مناسب ونسبة التالف قليلة بالنسبة للإنتاج الكلي ، كان هذا دليلا على ارتفاع الروح المعنوية عند العمال ، وأي زيادة في تكاليف الإنتاج ناتجة عن نقص الإنتاج وقلة الجودة التي تتمثل في كثرة التالف تعتبر دليلا على انخفاض الروح المعنوية.
- a دوران العمل، إذ يعتبر ثبوت القوى العاملة في المؤسسة دليلا على وجود العوامل التي تساعد على الاحتفاظ بالروح المعنوية، بينما تدل زيادة معدل خروج العمال وتسربهم من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل انضمامهم دليلا على انخفاض الروح المعنوية.
- a الشكاوي والتظلمات والتي تعبر عن حالة التذمر الحقيقية الموجودة بين العمال، وعلى الإدارة الرشيدة أن تفحص هذه الشكاوي بواسطة المختصين للكشف عن أسبابها الحقيقية، وليس من الضروري أن تكون هذه الشكاوي نتيجة لسوء الإدارة فحسب ، إنما قد تكون نتيجة لتوتر داخلي في الجماعة التي يعمل فيها العامل ، ويجب أن تعنى الإدارة بتماسك الجماعات لأنها وحدات العمل ، وكلما اتجهت نحو إزالة أسباب التوتر الداخلي البسيط عملت على الاحتفاظ بروح معنوية عالية .(دويدار.1995. ص40).
- a إضافة إلى سجلات المستخدمين المخصصة للغياب و التأخير.
- a سجلات التقارير عن الحوادث التي تبين ارتفاعها وانخفاضها.
- a السجلات الطبية التي تبين المرضى و المتمارضين.
- a الاقتراحات التي يستشف منها عادة الشيء الكثير من الأوضاع السائدة في المؤسسة.

إن الفحص الجيد والكلي لهذه السجلات وعلى فترات متقاربة يؤدي إلى استخلاص معلومات حيوية حول وضعية المعنويات في المؤسسة ، ولكن لا يمكن اعتبار المعلومات المستخلصة من السجلات دقيقة ومحكمة ، ولايمكن الاعتماد عليها في قياس الروح المعنوية كلية ، بل تمثل هذه السجلات على العموم تكملة قيمة لا غنى عنها لمسح الروح المعنوية وقياسها المستمر .(الشكرجي.1968. ص- ص(285-286)).

4-2- الطرق المباشرة:

نظرا لتقدم الدراسات والبحوث النفسية والاجتماعية والإحصائية واتساع نطاق المؤسسات وكبر حجم عدد العمال بها ، فقد أصبح العديد من الباحثين يلجأ إلى طريقة القياس أو المسح عن طريق المقابلات الشخصية أو الاستبيانات .

4-2-1- الاستبيانات:

تعتبر الاستبيانات من أكثر الطرق انتشارا حيث يتضمن نموذج الاستبيان بعض الأسئلة تعنى بالغرض المطلوب، وتوزع الاستمارات على العمال ليجيبوا على عدة تساؤلات في أوقات فراغهم ويعيدوا الاستمارات بعد ذلك، ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي:

أ - طريقة سهلة تمكننا من الحصول على آراء عدد كبير من العمال بتكاليف أقل ووقت مناسب.

ب- تتميز هذه الطريقة عن المقابلة بسهولة تبويب وتحليل وتفسير إجابات العمال واستخلاص النتائج منها.

والاستبيانات نوعان : الاستبيانات الموضوعية والاستبيانات الوصفية ، حيث يتضمن النوع الأول أسئلة وأمام كل سؤال منها عدد من الإجابات ليختار العامل منها الإجابة المناسبة ، أما النوع الثاني فيتضمن أسئلة فقط ويترك للعامل حرية الإجابة باستخدام العبارات والكلمات التي يريدها ، ومن أهم عيوب الاستبيانات مايلي :

أ- قد تكون النتائج مظللة نتيجة عدم اختيار العينة.

ب- الرضا عن العمل والروح المعنوية ليست مسألة ثابتة وإنما تكون دائمة التغير

جـ- عدم استطاعة العمال أحيانا التعبير اللفظي أو اللغوي عن مشاعرهم.

(أحمد عزت راجح.1965.ص449).

4-2-2- المقـــــــــابـــلـة:

يمكن استخدام المقابلة كأداة لقياس الروح المعنوية ، فتخدم نفس غرض الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالروح المعنوية مباشرة من العامل ، و قد تكون المقابلة موجهة أو مقننة بمعنى أنه يتم فيها تحديد جميع الأسئلة مقدما لتوجه إلى العامل ، و قد تكون المقابلة حرة أي غير موجهة ، و فيها يشجع العامل على مناقشة أي موضوع يهتم به دون توجيه ، ويمكن أن تصبح المقابلة ناجحة إذا أديرت من قبل باحثين ذوي خبرة في فن المقابلة للحصول على كافة البيانات المطلوبة و ذلك بعد إقناع العمال برغبة إدارة المصنع الصادقة في الوقوف على آراء ومشاعر العمال لمصلحة العمل والعمال أنفسهم لتحسين الخدمات المقدمة و إزالة مصادر الشكوى لراحة العمال والمساهمة في توافقهم و رفع روحهم المعنوية.(عبد القادر طه.1980.ص280)

5- أثر الروح المعنوية في الإنتاج:

لقد قارن بعض العلماء بين إنتاج خمسة مصانع لصناعة السفن وكانت تختلف فيما بينها في مستوى الروح المعنوية و من حيث عدد كبير من المتغيرات مثل الظروف المعيشية وظروف العمل كالعلاقات بين العمال والإدارة ، ووجدوا أن هناك علاقة سببية دائرية بين الإنتاج والروح المعنوية ، بمعنى أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي على زيادة الإنتاج وزيادة الإنتاج تؤدي بدورها إلى ارتفاع الروح المعنوية ، كذلك وجدوا أن الإنتاج قد يظل مرتفعا رغم سوء الأحوال المعيشية للعمال إذا كانوا يشعرون بالفخر والاعتزاز بنجاحهم في العمل ، كذلك قد تكون الظروف المعيشية حسنة ، و لكن عدم استقرار سياسة الشركة على إنتاج ثابت يؤدي إلى شعور العمال بالقلق و عدم الأمان. (لويس كامل مليكه.1970.ص490).

غير أن صياغة تعميم على هذا النحو ، بمعنى أن الروح المعنوية العالية يصاحبها دائما ارتفاع في معدلات الإنتاج و العكس صحيح ، يجب أن يأخذ في اعتباره تعريف الروح المعنوية ، فإذا كنا نعرف الروح المعنوية في ظل الرضا عن العمل فليس من المتوقع إذن أن نجد علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاج ، و ذلك أن العمال قد يكونون على درجة عالية من الرضا على أعمالهم و مع ذلك لا يتوفر لديهم الدافع لزيادة الإنتاج و في ضوء تلك النظرة يرفض معظم الباحثين تعريف المعنوية بالرجوع إلى فكرة الرضا عن العمل إلا أن هناك عددا من الباحثين في ميدان التنظيم ينظرون إلى مفهوم الروح المعنوية من زاويتين هما :

- العواطف والمشاعر التي يكنها الأفراد تجاه بعضهم البعض.

- و هي كذلك تمثل عواطفهم ومشاعرهم نحو التنظيم و الالتزام الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية. ووفقا لذلك يصبح من الممكن أن نذهب إلى القول أن هناك ارتباطا إيجابيا بين الروح المعنوية للعمال و ارتفاع معدلات الإنتاج لأن هذا الأخير يمثل هدفا للجماعة تسعى إلى تحقيقه. (محمد الجوهري.1980.ص- ص(221-222))

و لعله من المفيد أن نذكر بأن هناك اعتقادا سائدا عند بعض المشرفين و الإداريين يتمثل في أنه كلما زاد أجر العامل أدى ذلك إلى ارتفاع إنتاجيته وبذل أقصى ما عنده من جهد إلاّ أن" كيث ديفيز" له رأي مخالف إذ يقول« لا تؤدي حوافز الأجر إلى إثارة دافعية الشخص بأكمله، و من الضروري توفر دوافع أخرى اقتصادية و سيكولوجية و اجتماعية حتى تؤدي إلى أن يبذل الشخص أقصى طاقته في العمل ».(كيث ديفيز. 1974.ص662).

و لا يمكن أن ننفي العلاقة الموجودة بين الروح المعنوية و الإنتاج و لكن هذا الارتباط ليس مطلقا ، إذ يمكن أن نجد مؤسسة ما تنتج كميات كبيرة من السلع بالرغم من عدم توفر الروح المعنوية من خلال تماسك جماعة العمل أو علاقات غير رسمية بين أعضاء العمل التي تعمل على رفع المعنويات من خلال تماسك الجماعة وتكافلها، و لهذا ليس بالضرورة أن تكون نسبة الارتفاع في الروح المعنوية تعادل نفس نسبة الارتفاع في الإنتاج.

(الشكرجي.1968.ص271). ولاشك أن الروح المعنوية تؤثر على مستوى الإنتاج وعلى تغيب العمال و تمارضهم و تمردهم وعصيانهم و إلى هجرة العمال إلى أعمال أخرى و على نسبة حوادث العمل، و على درجة تأثر العمال بظروف التعب و الملل و غير ذلك مما يؤثر على الأرباح.

و من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى جماعة عمل معينة تحسين الظروف الفيزيقية المحيطة بالعمل كالإضاءة و التدفئة و التهوية و درجة الحرارة المناسبة ، إلاّ أن هذه العوامل يمكن النظر إليها على أنها عوامل مساعدة لرفع الروح المعنوية و زيادة إنتاجية العاملين ، وكذلك من عوامل تحسين الروح المعنوية ، توفير الأجور العادلة وفض المنازعات بين العمال و بين الإدارة و العمال و العمل على القضاء على أسباب الشكوى و التظلم.

العلاقة بين الروح المعنوية و الإشراف:

لقد أسفرت دراسة جامعة ميتشجان - سالفة الذكر- أن هناك نسبة عالية من العمال من أصحاب الإنتاج المرتفع يمتلكون شعورا قويا بالفخر و الاعتزاز بجماعاتهم، وذلك بالمقارنة بالعمال قليلي الإنتاج، و يمكن عمل المقارنة الآتية بين العمال أصحاب الروح المعنوية المرتفعة وأصحاب الروح المعنوية المنخفضة في اتجاهاتهم نحو الإشراف و نحو الاتصال في الشركة و نحو وسائل الشكوى أو التبليغ عن متاعب العمل.

الاتجاه	نسبة العمال أصحاب الروح المعنوية المرتفعة	نسبة العمال أصحاب الروح المعنوية المنخفضة	الفرق
المشرف يوصي بالترقيات و بالعلاوات و الانتقالات	**61 %**	**22 %**	**39**
المشرف يخبر العمال بما يجري في الشركة	**47 %**	**11 %**	**32**
المشرف يضع العمال في وظائفهم على أساس جودة إنتاجهم	**47 %**	**12 %**	**35**
المشرف يستمع لشكايا العمال و متاعبهم وآلامهم	**65 %**	**32 %**	**33**

شكل(9)- « مقارنة بين العمال أصحاب الروح المعنوية المرتفعة وأصحاب الروح المعنوية المنخفضة ».

و بطبيعة الحال هناك عوامل أخرى تتدخل في تنمية روح الولاء للجماعة و الروح الجماعي، فهناك كثير من البحوث التي أجريت في الصناعة و التي أوضحت أن إتباع منهج القيادة الجماعية يساعد على تنمية روح الولاء للجماعة، و المعروف أن مثل هذه السياسة نفسها هي التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، فالاستماع إلى شكايات العمال و وضعهم في أماكنهم، و منح الترقية لمن يستحقها على أساس عمله و إنتاجه و إلمام العمال بما يجري في الشركة واحترام كرامة العامل و ما إلى ذلك يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد،

ويساهم العمل القومي للتدريب على النمو الجماعي في تنمية الروح الجماعية و القيادة الجماعية، حيث يساعد الأفراد على أن يساهموا في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة.

و هناك أدلة واضحة تؤكد أن المساهمة الإيجابية الجماعية و انخراط أفراد الجماعة له فوائد كثيرة في جميع المنظمات و على جميع المستويات فلابد من أخذ رأي المشرفين المباشرين قبل اتخاذ القرارات المنظمة للعمل و التي تمس حياة العمال ، لقد وجد أن أخذ رأيهم يجعلهم يعرفون عن كثب طبيعة العمل الذي يقوم به العمال ، وكذلك تجعلهم يتحملون مسؤولية تنفيذ هذا العمل و الإشراف عليه ، و لقد دل التجريب أن كل إنسان يسعى للحصول على الأمان و يعمل على إقامة علاقات ودية إيجابية قائمة على أساس التعاون، كما أنه يسعى لكي يشعر بقيمته الذاتية في وسط المجموعة التي يعمل بها.

(عيسوي.1997.ص- ص(191-192)).

إن من أهم النتائج التي تمخضت عنها دراسة ميتشجان أن المشرف الذي يهتم بالعامل ويوجه عنايته له والذي يجعل إشرافه متمركزا حول العامل ، مثل هذا المشرف تصبح جماعته مرتفعة الإنتاج ، أي أن الإشراف الإنساني يؤدي إلى زيادة الإنتاج و ارتفاع المعنويات، والعكس من ذلك فإن المشرف الذي يهتم بالإنتاج و يركز اهتمامه حوله فإن إنتاج جماعته ينخفض و بالتالي انخفاض معنويات الجماعة،و لقد وجد أن المشرف المتمركز حول العامل يعتبر إشرافه مجرد توجيه للناس الذين هم تحت إدارته و على الرغم أنه لا ينسى الإنتاج إلا أنه ينظر للعمال كشخصيات إنسانية و كان دائما ما يعطي للعمال فكرة عامة عن طبيعة العمل و عن كيفية أدائه ثم يترك التفاصيل للعمال أنفسهم و يفترض أنهم يتحملون مسؤولية هذا العمل ،أما المشرف الموجه نحو الإنتاج فكانت اتجاهاته ومشاعره منعزلة عن عماله و يميل إلى مراجعة أعمال مرؤوسيه بدقة كبيرة،إذ أنه يفكر في عماله كمجرد آلات أو أدوات تحيل الخامات إلى سلع. لذا فإن المشرف المتمركز حول العامل يميل إلى أن يكون ديمقراطيا و تعاونيا ومستعدا لسماع شكايات العمال ، أما المشرف المتمركز حول الإنتاج فيميل إلى أن يكون دكتاتوريا فرديا متعسفا.

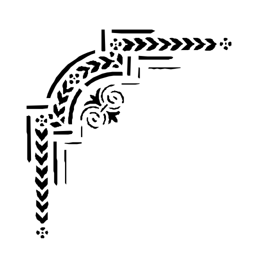
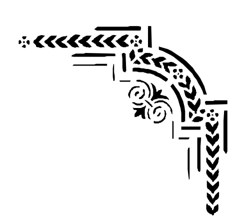
و جدير بالذكر أن هذين النمطين من الإشراف ليسا مستقلين كل الاستقلال، فالمشرف المتمركز حول العامل لديه بعض صفات المشرف المتمركز حول الإنتاج و العكس صحيح.

و الواقع أن دراسة جامعة ميتشجان أسفرت عن حقيقة هامة هي أنه لا يوجد صيغة واحدة أو نمط واحد من الإدارة الناجحة و لكن المشرف الناجح هو الذي يستطيع أن يثير دوافع العمال الكامنة و مواهبهم وقدراتهم وهو الذي ينمي في نفوس العمال الاهتمام الأصيل بالعمل و في تحسين جودة الإنتاج ، لأن المناخ الصالح للعمل لا يتأتى من تلقاء نفسه إنما لابد من جهد المشرفين .

- خلاصة الفصل :

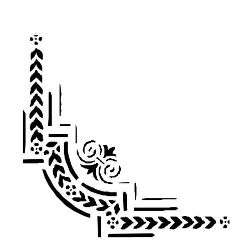
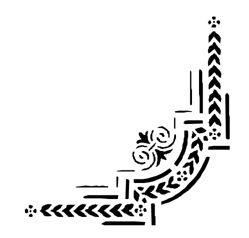
تعبر الروح المعنوية عن نوع من الإحساس النفسي بحيث تعني الروح المعنوية العالية إقبال العامل على تأدية عمله بحماس و اطمئنان، و تعاونه مع زملائه في مختلف النشاطات المهنية و الاجتماعية و الالتزام بتحقيق أهداف الجماعة و أهداف المنظمة ، مما يشعره بالرضا و السعادة ، ولعل من أهم المظاهر التي تدل على ارتفاع الروح المعنوية للفرد والجماعة ، قلة المشاحنات و الصراعات بين أعضائها و التي قد تؤدي إلى تفكك الجماعة وتبددها ، و من أهمها أيضا شدة تمسك أعضائها بعضويتهم فيها وفخرهم بالانتماء إليها، وقوة تبني أعضاء الجماعة لأهدافها و سعيهم لتحقيقها وكذلك دفاع أعضاء الجماعة وحرصهم على بقائها و تدعيمها بما يكفل لها الاستمرار و النجاح .

كما ترتبط الروح المعنوية للعاملين بقدرة العمل الذي يقومون به على إشباع حاجاتهم المادية و النفسية، كالحاجة إلى التقدير و النجاح و الأمن و الانتماء، كما تتأثر الروح المعنوية للعاملين بقدرة العمل الذي يقومون به على إشباع حاجاتهم المادية و النفسية، كالحاجة إلى التقدير و النجاح و الأمن و الانتماء، كما تتأثر الروح المعنوية للعاملين بأسلوب القيادة السائد في المنظمة، فكلما كانت القيادة ديمقراطية أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج و بالتالي رفع الروح المعنوية، في حين أن القيادة الاستبدادية عادة ما تؤدي إلى خفض الروح المعنوية و بالتالي خفض الإنتاج، إضافة إلى أن وجود نظام اتصالا ت فعال داخل المنظمة يؤدي حتما إلى رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إيصال آرائهم و اقتراحاتهم و شكاويهم ومطالبهم إلى المستويات الإدارية العليا، إضافة إلى عوامل أخرى من شأنها أن تعمل على رفع معنويات العمال ، كشعور العامل بأن أمامه فرصة للترقية ، فليس هناك شيء أكبر تهديدا للروح المعنوية من إدراك العامل بأن فرص الترقية أصبحت ضئيلة و أنها تتم على أساس المحسوبية، كذلك أن يحصل العامل على أجر يناسب طبيعة العمل و مسؤولياته والجهد المبذول فيه مما يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.

الفصل الرابع



الفصل الرابع

القيادة

- تمهيد

1- تعريف القيادة

2- المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيادة

2-1- الرئاسة

2-2- الإدارة

2-3- الإشراف

3- أنماط القيادة الإدارية

3-1- القيادة الأوتوقراطية

3-2- القيادة الديمقراطية

3-3- القيادة الفوضوية

4- نظريات القيادة

4-1- نظرية الرجل العظيم

4-2- نظرية السمات

4-3- نظرية أساليب القيادة

4-3-1- نظرية ***X*** و ***Y*** (ماك غريغور دوغلاس 1960)

4-3-2- نظرية النماذج الأربعة للقيادة (رنسيس ليكرت 1961)

4-3-3- النظرية الموقفية (فدلر 1960)

4-3-4- نظرية استمرارية القيادة (تاننبوم وشميد 1957)

4-3-5- نظرية شبكة التسيير أو الإدارة المتدرجة (بلاك وموتون1964)

- خلاصة الفصل

- تمهيــــــــد:

يعد موضوع القيادة من أهم المواضيع المعالجة في علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي و التي تم تداولها منذ القدم ، و هي أيضا موضوع بالغ الأهمية في حياة الجماعات في المنظمات حيث تلعب دورا هاما في مجالات العمل من خلال التأثير على الأداء وعلى الاتجاهات النفسية و رضا العاملين.

ويتمثل جوهر العملية القيادية في التأثير الذي يمارسه الفرد القائد على الآخرين ، فهو يتميز بأن تأثيره على الجماعة يفوق أي فرد آخر فيها ، فالقيادة بهذا المعنى تشكل دائما مصدر سلطة وتأثير وتتم من خلال عملية الاتصال، فبواسطة الاتصال يستطيع القائد إقناع مرؤوسيه بآرائه وأفكاره من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، لذا يمكن القول أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي في إطار من العلاقات و التفاعلات الاجتماعية والإنسانية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة ولكي يتبلور من خلالها الدور أو الأدوار القيادية ولكي يتحدد بناءا عليها التأثير و التأثر الذي يتم من خلال هذه العمليات الاجتماعية.

إضافة إلى عناصر التأثير و الاتصال في تحقيق الهدف يسعى القائد أيضا إلى رفع الروح المعنوية و التنسيق بين الأفراد والجماعات على اختلاف وظائفهم و توجهاتهم فارتفاع الروح المعنوية مؤشر عن الرضا اتجاه العمل و العلاقات بين العمال **و** من خلاله يتحقق الهــدف.

فالقائد يؤثر في أفراد الجماعة من خلال عملية الاتصال لأنه يملك من الخصائص والصفات ما يؤهله لذلك و التي يرغب فيها أفراد جماعته ، كما أنه يحقق لهم ما هم في حاجة إليه ويرغبون فيه ويتطلعون إليه من أجل رفع معنوياتهم وسعيا وراء تحقيق الأهداف التنظـيمية .

وهذا ما يدل على وجود قيادة ديمقراطية ، ففي ظل النظام الديمقراطي يسعى المشرف إلى خلق جو ملائم تسوده الثقة بينه وبين الأعضاء كما يسمح بمساهمتهم في صنع القرارات ومنحهم الحرية في تحديد أساليب العمل المناسبة و هذا ما يشعرهم بالمسؤولية والالتزام اتجـاه عملهم ، فيرفع من مستوى رضـــاهم و يزيد من فعـاليتهم و حمـاسهم للأداء الجيـد ممـا

يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم ، فضلا عن أن القائد الديمقراطي يسمح للعاملين بالاتصال فيما بينهم في إطار غير رسمي مما يتيح لهم فرصة تشكيل جماعات غير رسمية متماسكة ومتعاونة ومتفاهمة فيما بينها كما أنه يسمح لهم بإقامة علاقات ودية معه من أجل كسب ثقتهم و ذلك من خلال معاملتهم بكل تقدير واحترام وكذلك مساعدتهم في العمل و في حل مشاكلهم بهدف القضاء على الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين العمال لتوفير جو عمل مناسب مما ينعكس إيجابيا على معنوياتهم.

ولما كانت القيادة تشكل إحدى جوانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية فقد استحقت الاهتمام والدراسة من قبل العديد من الباحثين ، حيث أجريت العديد من الدراسات و الأبحاث من أجل تحديد مفهوم هذه الظاهرة و الأساليب القيادية التي يستخدمها القادة ، إضافة إلى بعض النظريات التي حاولت أن تفسر هذه الظاهرة و تصف سلوك القائد مع أتباعه.

1- تـــعـــريـــف الـــقـــيـــادة:

تعتبر القيادة من الظواهر الهامة في حياة الإنسان، لذا فقد استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين و العلماء، وقد تعددت و اختلفت تعار يفهم لها حيث:

*- يشير" هايمان فرانلكين " (1972) إلى أن القيادة تعني« العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه أو الإرشاد أو التأثير في أفكار و مشاعر و سلوك الآخرين بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق هدف أو غاية.» (رمضان القذافي.1997.ص293)

يشير هذا التعريف إلى أن القيادة هي عملية تأثير تتم بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك الآخرين أو الأتباع و مشاعرهم و السيطرة علهم من أجل تحقيق هدف معين.

*- و يعرف كل من" تاننبوم وماسا ريك" (1961) القيادة على أنها :

« النفوذ فيما بين الأشخاص الذي يتم استخدامه و توجيهه عن طريق الاتصال من أجل تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف. » (القذافي.1997.ص294)

هذا التعريف يدل على أن القيادة تعني محاولة القائد استعمال نفوذه للتأثير في سلوك الأتباع أو المرؤوسين لهذا عادة ما يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم النفوذ ومحاولة إقناع الآخرين .

*- ويرى" كوهن"(1977)أن« القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز يحدده القائد.» (حنفي.1997ص529)

يشير هذا التعريف إلى أن القيادة هي القدرة على حث الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه فعندما يمارس القائد تأثيره في الآخرين فإنه يجعل شعورهم بأهداف المنظمة تتماشى تماما كما لو كانت أهدافهم الشخصية.

*- و تعرف القيادة أيضا بأنها « مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تتشكل من خلال التفاعل بين خصال شخصية القائد و المرؤوسين و خصائص المهمة و النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بغية حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية.» (طريف شوقي فرج.1996.ص 223).

أضاف هذا التعريف إلى عملية التأثير عنصر التفاعل بين القائد و مرؤوسيه ، فالقيادة بهذا المعنى هي التفاعل بين القائد و أولئك الأتباع الذين هم بحاجة إلى القيادة من خلال حثهم على العمل و الهدف من ذلك هو تحقيق الأهداف التنظيمية بأكبر قدر من الفعالية.

*- و القيادة أيضا هي : « عملية تأثير متبادل تؤدى عن طريق تضافر الأفراد رغم الفرق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعيا وراء مشكلة مشتركة.»

(فتوح أو العزم،فارس خليل وهبة.1996.ص15) .

في هذا التعريف يتبين أن عملية التأثير متبادلة بين القائد و أتباعه ، فعندما نتكلم عن تأثير القائد على العمال أو الأتباع يكون لدينا شعور بأن اتجاه هذا التأثير هو دائما من القائد تجاه تابعيه بينما يكون اتجاه التأثير ليس فقط من الأعلى إلى الأسفل بل أيضا من الأسفل إلى الأعلى ، فالأتباع يمكنهم التأثير أيضا على القائد في نفس الوقت الذي يكون لدى القائد تأثير لا يستهان به عليهم. مثال: « لنفرض أن هناك مدير قسم و أنه لا يستعمل تقنيات الإنتاج الجماعي لإنتاج المواد الاستهلاكية، كيف يكون سلوك هذا المدير متأثرا بأتباعه؟

الإجابة على هذا السؤال هي أن القائد أو المدير يشرف مباشرة على العمال ذوي الأداء الضعيف ، و في نفس الوقت يشرف إشرافا غير مباشر على العمال ذوي الأداء الجيد و عليه فإن الأتباع أو العمال يؤثرون على المدير أو القائد عن طريق أدائهم و بالطبع فإن القائد بدوره يؤثر عليهم أيضا.» (عمار الطيب كشرود.1995.ص148).

*- و يعرف كل من " كيلي و لازار" القيادة على أساس أنها« عملية تأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها».(محمود السيدأبوالنيل.1985.ص24)

هذا التعريف لا يختلف عن التعريفات السابقة من حيث التأثير على الأتباع و تحفيزهم على الأداء من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية .

بالإضافة إلى اشتراك هذا التعريف في بعض خصائصه إلى التعاريف الأخرى إلا أنه أضاف عنصرا جديدا و حساسا وهو الاتصال والتأثير الشخصي من خلال عملية الاتصال ، و مفهوم التأثير يختلف عن مفهوم الاتصال فقد يرجع التأثير إلى الجاذبية الشخصية أو إلى بعض السمات، أما الاتصال فله عناصره و بناؤه الخاص و هو ميكانزم قائم بذاته و التأثير

الناتج عن الاتصال يختلف عن التأثير التلقائي ، فالاتصال يخلق التأثير انطلاقا من إدراكه لعناصر العملية الاتصالية و لما له من إستراتيجيات الإغراء والرغبة وفق المفاوضة و ما يمتلكه من قدرة على إبعاد عناصر التشويش و لعل هذا الجانب هو الذي يجعل القائد يختلف عن المدير أو الرئيس .

أو هذا ما يميز القيادة عن الإدارة على الرغم أنها شيء واحد إلا من حيث الحجم في المسؤولية و طريقة الحصول عليها. (قيس النوري.1999.ص313)

*- كما تعرف القيادة بأنها « القدرة على طبع إرادة القائد على تابعيه و تحفيزهم لأن يطيعوه و يحترموه و يخلصوا له و يتعاونوا معه»(محمد خليل،حسن الشماع.**1980.ص297)**
في هذا التعريف القيادة تعني قدرة القائد على طبع إرادته على أتباعه وإقناعهم والتأثير عليهم بطريقة تجعلهم يكنون له الاحترام والولاء ،بحيث يرون أهدافهم في توافق مع أهداف قائدهم.

*- والقيادة أيضا هي :« القدرة على التأثيرعلى سلوك الأفراد الآخرين في الجماعة أوأنها القدرة على حث الآخرين للقيام بأعمال يرغبها القائد.» (حمدي فؤاد علي.1981.ص226).

من التعاريف السابقة يتضح أن القيادة تقوم على قوة تأثير القائد على المرؤوسين.

و السؤال المطروح: من أين يستمد القائد قوة التأثير هذه ؟

في الواقع يستمد القائد قوة التأثير من عدة مصادر و هي:

1- السلطـــــة:

ويقصد هنا السلطة التي ترتبط بالمنصب سواء تحددت هذه السلطة بموجب القانون أو تم تفويضها من مستوى إداري أعلى فامتلاك الرئيس للسلطة يجعله قادرا على التأثير على مرؤوسيه و ذلك من خلال المكافئات و العقوبات التي يمكنه أن يمارسها على المرؤوسين.

2- الشخصيـــة:

و هي صفات الشخصية المرغوبة التي يتمتع بها القائد و كلما كان القائد يتمتع بمثل هذه الصفات يزداد إعجاب المرؤوسين به و يعطيه ذلك قدرة التأثير عليهم.

3- المهـارة الفنيـة:

و هي قدرة الرئيس على فهم جوانب العمل أكثر من المرؤوسين ، فذلك يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين في الرئيس ، وبالتالي تزداد قدرته في التأثير عليهم.

4- المهـارة الفكريـة:

و تعني سعة فكر الرئيس و قدرته على التحليل والحكم على الأشياء و اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين ، الشيء الذي يمنحه القدرة على التأثير في سلوكهم.

5- مهـارات العلاقـات الإنسـانية:

وتعني قدرة الرئيس على التعامل مع المرؤوسين بحيث يكون قادرا على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين و كسب ثقتهم و ذلك من خلال معاملة المرؤوسين معاملة تقوم على التقدير و الاحترام و العدل و مساعدتهم في حل مشاكلهم و سعيه للقضاء على الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد.(عمر وصفي عقيلي.1999.ص- ص(376-337)).

من الملاحظ أن القائد الناجح يعتمد على المصادر السابقة للقوة ليستمد منها قوة التأثير على المرؤوسين بمعنى أن قوى التأثير يجب أن تكون مركبة ومن المستحيل أن تكون كلها في نفس المستوى بل تكون متدرجة من الأدنى إلى الأعلى .

و من حصيلة التعاريف السابقة يتضح لنا أن القيادة هي « عملية تأثير متبادل بين القائد والأتباع وأن القائد هو شخص مميز و ذو تأثير و نجاحه في إدارة هذه العلاقة هو الذي يضمن تحقيق أهداف المجموعة أكثر من غيره وأن بعض الناس يظهرون سمات قيادية أكثر من غيرهم ، كما قد ينجح بعضهم في توجيه المجموعة نحو تحقيق هدف معين أكثر من البعض الآخر. »

هذه التعاريف هي تعريفات وظيفية تهدف إلى مساعدتنا في محاولة التعرف على أسباب احتياج المنظمات أو المؤسسات إلى وجود القادة و أسباب اهتمامها باختيار القادة .

فالمنظمات تحتاج إلى قيادات إدارية فعالة وحكيمة تتولى مسؤوليات الإدارة و التوجيه والتنسيق بين فروع المنظمة و أعمالها مما يجعلها تقود المنظمة بشكل عصري، فمنظمات اليوم تتميز بالضخامة و الاتساع كما تتشابك علاقاتها بشكل عميق مع فروعها المتعددة من ناحية أخرى (المنظمات متعددة الجنسيات على سبيل المثال) كما تحتاج منظمات اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى استمرار عمليات التجديد و التطوير و التحديث و الإبداع سواء في مجال الإنتاج أو في أساليب التعامل مع الآخرين.(القذافي.1997.ص295)

2 - المفــاهيم المتداخلة مع مفهــوم القيــادة:

تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المفاهيم التي تتداخل و تتقارب مع مفهوم القيادة منها : الرئاسة ، الإدارة والإشراف، لذا يجب التميز بين القائد و كل من الرئيس و المدير والمشرف. و فيما يلي نتناول كل من المفاهيم الثلاثة على حدى .

2-1- الرئاسة:

يمكن تحديد مفهوم الرئاسة في النقاط التالية :

1- الرئاسة تقوم نتيجة لنظام رسمي وليس نتيجة لإعتراف تلقائي من أعضاء الجماعة بقدرة الرئيس في تحقيق أهداف الجماعة ، فالرئاسة تستمد السلطة من قوة خارجة عن الجماعة نفسها ، أما القائد فهو عضو من أعضاء الجماعة ينتمي إليها و يؤثر في سلوكها .

2- في الرئاسة يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة طبقا لمصالحه هو .

3- الأعمال المشتركة أو الجماعية في الرئاسة قليلة.

4- لا يوجد تقارب كبير بين الرئيس و أعضاء الجماعة و يعتقد الرئيس أن تباعده من الجماعة يساعده على إرغامها على إطاعة أوامره.

5- سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة نفسها و ليس من داخل الجماعة التي تقبل سلطة الرئيس خوفا من العقاب.

وعلى كل تميل النظم الإدارية الحديثة إلى التقريب بين نظام القيادة و الرئاسة، بحيث يصبح الرئيس قائدا.(عيسوي.1997.ص226)

2-2- الإدارة:

إنه لمن المهم جدا أن نميز بين مفهومي المدير والقائد، فالمدير هو عبارة عن الشخص الذي يؤدي الوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهو يشغل مكانا رسميا في المؤسسة ، ومن أمثلة ذلك نجد مدير المبيعات ، وهو ذلك الشخص الذي يدير شؤون المبيعات في المؤسسة و كذلك مدير الإنتاج ومدير المالية وغير ذلك ، أما القائد يملك القدرة على التأثير في الآخرين بهدف تحقيق بعض الأهداف المشتركة .

والسؤال هنا، هل من الممكن أن يكون مدير المبيعات مثلا مديرا وقائدا في نفس الوقت ؟
و الجواب هو ليس أن تجمع الإدارة والقيادة في الوقت نفسه،فمدير المبيعات هو مدير بالفعل نظرا للمكانة الرسمية التي يشغلها ، أما كون مدير المبيعات هو أيضا قائدا فهذا يتوقف على قدرته على تشجيع و قيادة عمال المبيعات إلى السعي وراء تحقق الأهداف التنظيمية.(عمار الطيب كشرود.1995.ص142)

2-3- الإشراف:

لقد اختلف العلماء في تعريفهم للإشراف فمنهم من يرى أن:
« الإشراف يعني سلطة أو قيادة ممنوحة لفرد لتوجيه و تنظيم مستخدمين في مواقف العمل»
ومنهم من يرى أن « الإشراف هو طريقة يستطيع المشرف بتنفيذها أن يوجه العاملين لتنفيذ البرامج المختلفة تحقيقا لأهداف العمل»

في حين يرى " ليكرت" أن وظيفة الإشراف هي وظيفة اجتماعية و نفسية قبل أن تكون مهمة رسمية و إدارية. (الجوهري.1976.ص222)

يتضح من هذه التعاريف أن الإشراف توجيه صادر من فرد منحت له سلطة وقيادة رسمية لتنسيق وتنظيم العمال الذين يعملون تحت إشرافه بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة من تنفيذ القرارات وخطط الإدارة ، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله ومتطلباتهم المختلفة ، بحيث يعمل على إشباعها ، فالإشراف وظيفة فنية تتطلب من المشرف أن يكون ملما بجميع مجالات إشرافه ، ذلك أنه يجب عليه أن يهتم بالجانب الاجتماعي لمرؤوسيه من أجل الحفاظ على علاقات حسنة معهم.

ويرى " كيث ديفيز" أن « وظيفة المشرف هي إدارة العاملين من المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي» (كيث ديفيز.1974.ص162)

من خلال هذا التعريف نجد أن هناك علاقة تفاعلية بين جماعتين هما : جماعة المشرفين وهم الذين يملكون السلطة وجماعة العمال أو المرؤوسين و هم الذين يباشرون العملية الإنتاجية .

يبدو من خلال هذه التعاريف أن وظيفة الإشراف تتضمن عدة عوامل متفاعلة فيما بينها تتمثل فيما يلي :

- وجود قيادة وسلطة ممنوحة لفرد معين لممارسة وظيفته .
- وجود مجموعة من الأفراد ينفذون أوامر و قرارات الإدارة .
- وجود نوع من التوجيه و التنسيق و التنظيم لعمل أفراد الجماعة.

الإشراف إذن هو عملية مستندة إلى فرد معين يتصف بمميزات خاصة فنية و اجتماعية وشخصية لمراقبة و توجيه أعمال الآخرين ، فالمشرف الجيد هو الذي يهتم بمرؤوسه ويعاملهم بأسلوب إنساني و يعمل على إشباع حاجاتهم و رفع معنوياتهم كما أنه يعمل على أن تكون العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه طيبة و بقاء الاحترام المتبادل فيما بينهم ، هذا من جهة ومن جهة أخرى يقوم لإرشادهم و توجيههم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه و هذا من أجل المحافظة على سير العملية الإنتاجية .

بمعنى أن دور المشرف لا يقتصر على مجرد إصدار النواهي والأوامر للعمال و تكليفهم ببعض الأعمال ولكنه في الواقع يقوم بكثير من الواجبات التي تشبع كثيرا من الحاجات الشعورية و اللاشعورية عند العمال ، كما أنه يجب أن يكون محل ثقة الجماعة و مصدرا لتحفيزهم وتشجيعهم على العمل.

3- أنمـــاط القيـــادة الإداريـــة:

إن نمط القيادة عني ذلك السلوك الذي ينتجه المسير مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف خاصة قيما يتعلق بتفويض السلطة و الأهمية التي يعطيها للأعمال و للعنصر البشري ، لذا يختلف تأثير القائد في المجموعة التي يتولى قيادتها تبعا لنوع القيادة التي ينتجها و أساليبه في التعامل مع أعضاء الجماعة و تبعا للأهداف التي يخططها للجماعة و يرسم لهم طريقة تحقيقها .

و لما كان هناك أنماط متعددة للقيادة تؤدي إلى حدوث تأثيرات مختلفة ، فقد اهتم العلماء بدراسة هذه الأنماط و مختلف تأثيراتها على التنظيم و على الجماعة ككل ، و لقد كانت الدراسة الرائدة التي أبرزت سلوك القيادة ،وقدمته في صورة أنماط هي تلك التي قام بها كل من الباحثين" لوين و ليبيت ووايت" (Lewin ,Lippih and White.1939) في أواخر الثلاثينيات ، وميزت بين ثلاث أنماط من السلوك القيادي ألا وهي :

النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي و النمط الحر أو الفوضوي .

3-1- القيـــادة الأوتوقراطية:

تتميز هذه القيادة بالمناخ الدكتاتوري التسلطي والاستبدادي حيث يتولى القائد وحده تحديد السياسة و نوع العمل دون مشاركة من أحد، كما يتولى إصدار الأوامر دون مراعاة لرغبات الجماعة مع إصراره على أن يعلن الأتباع الطاعة و الانقياد له.

(القذافي.1997.ص318)

ففي هذا النموذج لا يشترك المرؤوسون نهائيا في عملية اتخاذ القرارات والسلطة تتمركز في القائد ، و هو يرفض تفويضها إلى الآخرين ، والقائد الأوتوقراطي ليست له الثقة إطلاقا في مرؤوسيه و يبني اعتقاده هذا على أساس أن المرؤوسين يتميزون باللامبالاة و التكاسل وليس لديهم الطموح ، وبالتالي فإن حث الأفراد على العمل يعتمد على التهديد و العقاب .

وللتأكد من أن العمل ينجز وفقا لرغبته يعمل على إملاء التعليمات الدقيقة على التابعين ويحدد طرق العمل والأهداف بنفسه ، و يؤثر هذا سلبا على الجانب المعنوي للأفراد ، ولكن تطبيقه في ظل ظروف معينة يحقق نتائج إيجابية إضافة إلى تميزه بالسرعة في اتخاذ القرار (عبد الفتاح بوخمخم.2001.ص127)

ونتيجة لذلك يمكن تحديد مميزات القائد الأوتوقراطي كما يلي:

1- القائد الأوتوقراطي هو الذي يقرر الخطط و السياسات والأهداف بنفسه.

2- يتولى القائد الأوتوقراطي سلطة تحديد التقنيات وخطوات العمل مما يجعل الخطوات المقبلة مجهولة وغير معروفة للأفراد إلى حد كبير.

3- القائد الأوتوقراطي يصدر الأوامر و يملي ما هو مطلوب من المجموعة .

4- القائد الأوتوقراطي يرفض مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات .

5- يستخدم القائد الأوتوقراطي أسلوب التهديد والعقاب لحث الأفراد على العمل .

3-2- القيـــادة الديـــمقراطيـــة:

القائد الديمقراطي نقيض للقائد الأوتوقراطي يثق في مرؤوسيه و لديه تصور إيجابي عنهم فهو يعتقد أن لديهم المهارة الكافة و القدرة على الإبداع لذا فالقائد الديمقراطي لا يفرض الأفكار على المرؤوسين و لكن يفضل مناقشتها معهم قبل تنفيذها ، وهذا النمط يتميز بتفويض السلطة و بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات و بالحرية في تحديد طرق العمل المناسبة ، حيث أن إشراك المرؤوسين في صنع القرار بإتاحة الفرصة لهم لكي يمارسوا قدرا من التأثير في هذا الشأن ، رفع من مستوى رضاهم و يزيد من دافعيتهم للأداء كما تؤدي إلى زيادة التزام و حماس المرؤوسين لتنفيذها القرار إضافة إلى أن المشاركة تتيح إشباع الحاجات العليا للأفراد و التي تتمثل في الاستقلال و الشعور بالذاتية و الإنجاز فضلا عن أنها تمكن من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة وزيادة الفهم المتبادل و تيسر فرص التنسيق بينهم و كذلك تقوية و تنمية روح الفريق و بالتالي تحليها بالروح المعنوية العالية. (أحمد صقر عاشور.1989.ص- ص(229-230))

و القائد الديمقراطي يسعى إلى خلق محيط عمل تسوده الثقة بين الأعضاء و بينهم و بين القائد، و بالتالي يتميز هذا النموذج بالتفاعل الاجتماعي، فإذا كان المرؤوس في حاجة إلى المساعدة فإنه لا يتردد في طلبها من رئيسه، و هناك من يعتقد من الباحثين أن اتخاذ القرار في النمط الأوتوقراطي أكثر سرعة وفعالية مما هو عليه في النموذج الديمقراطي ، و يرد الباحثون الذين يحبذون النموذج الديمقراطي على ذلك بقولهم أنه لا يجب أن نأخذ بعين الاعتبار الوقت الذي يستغرق في عملية صنع القرار فقط بل يجب أن نأخذ أيضا في الحسبان الوقت اللازم لفهم القرار و الشروع في تنفيذه.

فالوقت اللازم لصناعة القرار يكون أكبر في النموذج الديمقراطي ، وعليه فإن الوقت الكلي لصناعة القرار و تنفيذه يكون في النموذج الأوتوقراطي أكثر مما هو عليه في النموذج الديمقراطي.

وفي ظل هذا النموذج يشعر الأفراد بأهميتهم و بدورهم في المنظمة، الشيء الذي يكون له انعكاس إيجابي على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم، ويعتقد الباحث"كورت لوين" أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر فعالية، لذا يرى ضرورة تطبيقه في مختلف المنظمات.(بوخمخم.2001.ص128)

و بالتالي يمكن تحديد مميزات القائد الديمقراطي كما يلي:

1- القائد الديمقراطي هو الذي يناقش السياسات و الخطط والمجموعة.

2- القائد الديمقراطي هو الذي يشجع الأعضاء على المشاركة في صنع القرار.

3- القائد الديمقراطي هو الذي يتخذ النقاش كوسيلة لرسم الخطوات والأهداف العامة للعمل ،وحين تستدع الحاجة للاستثمارات يقوم القائد باقتراح مجموعة أساليب للعمل.

4- القائد الديمقراطي يثق في مرؤوسيه و يشعرهم بأهميتهم في المؤسسة.

5- القائد الديمقراطي يستخدم أسلوب الثناء ليشجع مرؤوسيه على العمل ويرفع من معنوياتهم.

3-3- القيـــادة الفوضويـــة:

يعطي القائد الفوضوي أهمية قليلة للأفراد و الأعمال ، فيمنح حرية كاملة للمرؤوسين فيما يتعلق بتحديد الأهداف و إنجازها و بالنسبة للعديد من الباحثين القائد الحر لا يعتبر قائدا لعدم وجود أي تأثير له على سلوك مرؤوسيه ، كما أنه لا يعبأ بالتدخل من أجل تنظيم الأمــــــور، وينتج عن تطبيق هذا النمط القيادي فوضى في العمل ، إذ يتولى الأتباع اختيار ما يريدون بكل حرية لذا فإن الإنتاج لا يتأثر سواء في حضور القائد أو في حالة غيابه، وتتوفر في مثل هذا الجو الثقة و الود، وإن وجد القلق و التذمر ، فيحدث ذلك بدرجة متوسطة و قد وفر هذا الأسلوب الحرية المطلقة للجماعة في اتخاذ القرارات وفي تسيير دقة العمل إلا أنه يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج مع رداءة نوعيته.(القذافي.1997.ص320)

و هكذا يمكن تحدد مميزات القائد الفوضوي كما يلي:

1- يترك القائد الحر للمجموعة حرية اتخاذ القرار.

2- لا يشارك القائد الحر على الإطلاق في تحديد خطوات العمل.

3- لا يساهم مطلقا في مناقشة الخطط و الأهداف.

4- لا يتدخل من أجل تنظيم الأمور و تقييم العمل.

وخلاصة القول أن الجو الاجتماعي في النمط الفوضوي يتصف بالحرية التامة ، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات و لا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ ،و لا يقوم بتوجيه الأفراد ، وفي أغلب الأحيان ما يكون وصوله إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية.

أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة له، كذلك تكون جماعته أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية ، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في العمل حتى في حالة غياب القائد ، و في ظل النظام الديمقراطي يجب أن يشعر كل فرد من أفراد الجماعة بأن جهوده في الجماعة هامة وحيوية وذلك يؤدي إلى زيادة تعاونه عندما يعرف أهميته بالنسبة للجماعة .

أما في النمط الأوتوقراطي فإن القائد هو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها ، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال ، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم و هو وحده من يمثل مصدر الثواب و العقاب ، كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء و بذلك ينعدم التماسك فيما بينهم ، لذلك يتوقف الأعضاء عن العمل إذا ما يتغيب القائد.

و على الرغم من أن نمط سلوك القائد يؤثر على أداء الجماعة و على رضا أفرادها، إلا أنه يمكن القول أنه ليس هناك نمط أمثل للقيادة يؤدي إلى تحقيق الأهداف و الفعالية ، فقد يكون القائد ديمقراطيا مثلا ويسمح بمشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات إلا أنه ينفذ قراراته الخاصة دون أن يشعر المرؤوسين بذلك ، وهذا ما يحول دون تحقيق الفعالية.

4- نظريـــات القيـــادة:

نظرا لأهمية القيادة ، فلا توجد منظمة أو مؤسسة أو جماعة دون قيادات إدارية أو تنظيمية أو عمالية ، لذا فقد حاول العلماء تفسير ظاهرة القيادة من خلال طرح وجهات نظر متعددة سميت بنظريات القيادة ، و فيما يلي بعض الأمثلة من هذه النظريات التي حاولت أن تتعرض لهذه الظاهرة:

4-1- نظريــة الرجـل العظيـــم:

إن أول وأبسط نظرية حاولت أن تفسر لنا ظاهرة القيادة هي " نظرية الرجل العظيـــم " وقد سميت كذلك لأنها تفترض بأن الرجال الذين يملكون بعض الخصائص مثل بعد النظر والشخصية القوية والكفاءة أو القدرة العظيمة ،هذه الخصائص تمكنهم من الصعود إلى الوظائف البارزة و الشهيرة و بالتالي يؤثرون على مجرى التاريخ و يشمل هذا الصنف من الأفراد أفرادا مثل الأنبياء والمصلحين و رجال الفكر و غيرهم من عمالقة التاريخ البارزين . ويعتقد أيضا أصحاب هذه النظرية بأن الرجال العظام يمكن أن نجدهم في بعض العائلات بنسبة قليلة جدا،كما يحتمل أن يكون هناك عامل وراثي لهذه الظاهرة(كشرود.**1995.ص157**)
لقد وجه الباحثون أربع انتقادات إلى نظرية الرجل العظيم و التي ندرجها كالآتي :

1- إذا افترضنا أن مهارة القائد و راثية ، فإن هذا يجعل من التفضيل في الترقية و التوظيف أمرا مرغوبا فيه ولا بد منه في المؤسسات ، و قد يشمل هذا التفضيل الأقارب الذين كانوا سابقا قادة ناجحين و هذا شيء غير منطقي.

2- بما أن نظرية الرجل العظيم تقول بأن الأفراد يولدون قادة فإنه و نتيجة لذلك تصبح المؤسسة ملزمة فقط بتوظيف القادة المولودين لتولي المناصب القيادية الشاغرة ، وبطبيعة الحال هذا غير منطقي أيضا.

3- إن هذه النظرية لا تعير اهتماما إلى برامج تنمية القوى العاملة فضلا عن البرامج التدريبية التي نجدها منتشرة في شتى المؤسسات على مختلف أنواعها و مستوياتها، أي إذا كان القادة منذ ولادتهم فلا داعي لتدريبهم و تطويرهم كي يصبحوا قادة.

4- إذا قبلنا بما تنادي به هذه النظرية ، فإن تصميم الوظائف يصبح لا جدوى منه لأنه لا داعي لمطابقة الفرد القائد مع وظيفته ، هذا من جهة أخرى فإن النظرية تقول أن القادة الحقيقيين يملكون من القدرة و المهارة ما يمكنهم من تحليل أي موقف وظيفي أو غير وظيفي ومعايشته بنجاح.(كشرود.1995.ص158)

2-4- نظريـــة السمــــات:

يتخذ أصحاب هذه النظرية الموقف القائل : إن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص و سمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره مثل الشجاعة، عدم التردد،الحماس،الذكاء، الهيمنة الثقة بالنفس و الحيوية ...الخ...

و الافتراض الرئيسي لدى هؤلاء هو أن القائد يولد ولا يصنع ، فالفرد إما أن يملك أو لا يملك هذه الصفات. (حمدي ياسين.1999.ص163)

وقد تم استخدام السمات و الخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة ، لذلك كانت ترتكز الإدارة على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، واعتبر هذا الأسلوب فعالا كأي أسلوب آخر للاختيار ، لهذا إهتم الباحثون بهذا الموضوع و قد حدث بينهم اختلاف ، لكنه يوجد بينهم اتفاق عام حول المؤهلات و الشروط الخاصة بالقيادة،بمعنى آخر ما هي الخصائص التي ينبغي أن يمتلكها القائد أو يتصف بها، و من أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في المديرين كقادة مايلي:

4-2-1- القدرة على حفز و تشجيع الأفراد:

كأن يكون القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذوي الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع، ومن خلال تشجيعهم على الإخلاص و التفاني في العمل.

4-2-2- القدرة على الاتصال:

المهارات الاتصالية غير العادية للقائد والتي تعني قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة ويتم هذا بطريقة شفوية في العادة.

4-2-3- القدرة على الإقناع:

يجب أن يتصف القائد بالقدرة الفائقة على الإقناع و لديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ، إذ أن القادة الذين لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم الثقة في أنفسهم هم أكثر نجاحا في تحقيق الأهداف التنظيمية عن أولئك الذين لا تتوافر فيهم هذه الصفات .

4-2-4- غرس الثقة في الآخرين:

يجب أن يشعر القائد المرؤوسين بأنه ذلك الشخص الذي يمكنهم من اللجوء إليه دائما والتحدث معه ، فلديهم الثقة به و بقدرته على توجيههم في الإتجاه السليم وأنه يشعر بآدميتهم حتى وهم داخل الشركة.

4-2-5- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين:

القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة و الضعف في مرؤوسيه و الحدود أو المدى التي يمكن للمرؤوس الاضطلاع بها من مهام ، فهو يؤمن بإخلاصهم ووفائهم و تعاونهم ويتوقع المزيد منهم.

4-2-6-القدرة على اتخاذ القرارات:

بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف فإن الإداري الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه(**حنفي.1997.ص-ص(531-532))**

فالسمات تعد بمثابة أحد العوامل التي تتدخل بنسبة معينة في تحديد فعالية القائد وأن غيابها يحول بينه وبين أن يكون فعالا ، فالسمات شرط ضروري للنجاح في القيادة بيد أنها غير كافية منفردة لتحقيق هذا النجاح ، لذا فقد فشلت نظرية السمات في تفسير أسباب وجود القائد على رأس التنظيم القيادي ، وقد أدى ذلك إلى توجيه العديد من الانتقادات إلى هذه النظرية والتي نذكر منها مايلي:

*- " أن الخصائص التي جاءت بها هذه النظرية متعددة و لم تحدد الأهمية النسبية لهذه الخصائص في تأثيرها على القائد الناجح، إضافة إلى ذلك فإن بعض الصفات قد تكون ذات أهمية بالنسبة لدراسة معينة بينما تنتفي أهميتها بالنسبة لدراسة أخرى.

*- تهتم هذه النظريات بالخصائص الجسدية والذهنية وخصائص الشخصية كمحدد أساسي للقائد الفعال و تتجاهل البيئة و دورها كمحدد لسلوك القائد ، فالمواقف المختلفة والمرؤوسون أنفسهم لديهم تأثيرعلى سلوك القائد"(Pierre.G.Bergeron.1982.p200)

*- أن هذه السمات قد تتوفر لدى القادة وغيرهم ممن ليسوا قادة على حد سواء.

*- أن مجموعة السمات لم تفرق بين الضرورية منها لظهور القائد و غيرها من السمات اللازمة لبقائه في مركزه القيادي.

*- أن هذه النظرية تفترض وجود تلك السمات لدى القائد حتى قبل توليه عملية القيادة، مما يجعلها سمات شائعة بينه وبين غيره من الأفراد.(القذافي.1997.ص297)

وعلى الرغم من القول بأن نظرية السمات لم توضح الأسباب التي تدفع إلى ظهور القادة إلا أنها تساعد إلى حد ما على التنبؤ بنوعية الأفراد الذين يتوقع ظهورهم كقادة في جماعة أو منظمة .

4-3- نظريات أساليب القيـــادة:

بينما ترتكز نظرية السمات على الخصائص التي يتميز بها القائد و التي لها علاقة بفعالية الأسلوب القيادي، فإن نظريات أسلوب القيادة تعالج الأسلوب الذي ينتهجه القائد في التعامل مع المرؤوسين و تشير هذه النظريات إلى أن أساليب القيادة متعددة، و لا يوجد أسلوب أحسن من غيره و لا يوجد أسلوب صالح لكل زمان ومكان ، والقائد الفعال هو القادر على تحديد الأسلوب الملائم لسلوكه مع مرؤوسيه ، و ذلك ما يتم تحليله في نظريات أساليب القيادة التالية:

4-3-1- نظريــةX و نظريــةy (ماك غريغور دوغلاس 1960):

أوضح " ماك غريغور" أن سلوك الإدارة اتجاه الأفراد لحثهم على العمل يتحدد وفقا للتصور الذي تكونه الإدارة عن طبيعة المرؤوسين لذا فقد ميز" ماك غريغور" بين نظريتين مختلفتين عن الأفراد ، الأولى سلبية تماما و تسمى (x) و الثانية إيجابية تسمى نظرية (y) .

فالنظرية الأولى تفترض بأن الناس يحتاجون إلى السلطة والعنف لدفعهم إلى الأداء المطلوب في العمل وأن الأداء المرضي لايمكن تحقيقه إلا عن طريق الرقابة والسيطرة من جانب المسؤولين ، وتلتقي افتراضات هذه النظرية مع الآراء التي تقول بأن الإنسان كائن قاصر وغير مسؤول وسيئ بالطبيعة ،كما تدعي بأن الناس يتجنبون المسؤولية كلما أمكنهم ذلك وبناءا عليه تؤكد ضرورة المكافأة والعقاب .(حمدي ياسين.1999.ص125)

و بالتالي فإن سياسة الجزرة والعصا هي الأسلوب الملائم أكثر في التعامل مع الأفراد، والفرد في ظل مبادئ نظرية (x) يسعى إلى إشباع الحاجات الأساسية فقط أي أن التنظيم الذي يقوم على أفكار هذه النظرية يتجاهل الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات وهذا التنظيم في نظرية "ماك غريغور" تنظيم تقليدي لأنه ينظر إلى الفرد على أنه رجل اقتصادي لا يحرك سلوكه إلا الدوافع المادية.(بوخمخم.2001. ص 130)

وعلى نحو مخالف لذلك تنادي نظرية (y) ، بأن الأفراد من هذا النموذج يتصفون بكون بذل الجهد العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي وهم قادرين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية والعمل والالتفات حول الأهداف التي التزموا بها ويمتلكون القدرة على التفكير والإبداع ويسعون إلى تحمل المسؤوليات ،وعليه فالدافع إلى العمل لدى هذا النموذج ذاتي . كما أن قدرات الأفراد من هذا النموذج غير مستغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلال الطاقات الموجودة لديهم.

لذا فالمنظمة ولتحقيق الاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد من هذا النموذج يجب أن تعمل على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وتفويض سلطات أكثر إلى المرؤوسين وإتباع مبدأ الإثراء الوظيفي وتمكين الأفراد من إشباع الحاجات الإجتماعية ومنحهم الفرص الخاصة بالاعتراف والإنجاز وتحمل المسؤولية واستنادا إلى مبادئ نظرية (y) فإن الفرد لا يسعى إلى إشباع الحاجات المادية فقط بل يسعى أيضا إلى إشباع الحاجات الإجتماعية وحاجات التقدير و تحقيق الذات.(علي السلمي.1975ص 104)

و باختصار يمكن تحديد النقاط الخاصة بافتراضات النظرية(x) و الافتراضات الخاصة بالنظرية(y) :

1- الافتراضات الخاصة بالنظرية (x):

1- الفرد لديه كراهية متأصلة للعمل حيث يميل إلى الكسل و تجنب العمل والنفور منه .

2- الأفراد الذين ليست لديهم الرغبة في العمل و جبت مراقبتهم وتوجيههم باستخدام التهديد و العقاب كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف .

3- يتجنب الأفراد تحمل المسؤولية و يتهربون منها .

4- يسعى الأفراد إلى تحقيق الحاجات المادية فقط و هم لديهم قدر يسير من الطموح.

2- الافتراضات الخاصة بالنظرية (y):

1- المجهود العضلي والذهني في العمل لدى الأفراد مسألة طبيعية كما اللعب و الراحة .

2- الفرد لديه الاستعداد للتوجيه والرقابة الذاتية لتحقيق الأهداف التي التزم بها.

3- الفرد لا يتحمل فقط المسؤولية و إنما يسعى إليها أيضا.

4- القدرة على الإبداع والابتكار من أجل حل المشاكل التنظيمية .

5- الفرد يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من أجل الحصول على الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية.

و السؤال المطروح هو أي من الفروض السابقة هي الصحيحة ؟

فلا يوجد في الحقيقة أي مدير يتبع النظرية (x) أو النظرية (y) بالكامل ، وفي كل الاحتمالات فإن اتجاه المدير نحو مرؤوسيه يقع بين هذين الوضعين ، فقد تكون ظروف تدعو المدير إلى اتخاذ تصرف أقرب إلى النظرية(x) ،كما قد توجد ظروف أخرى يتصرف فيها المدير وفقا لافتراضات النظرية(y) ، ولذلك فإن اختيار المدير للنظرية التي يتعامل بها مع مرؤوسيه يتوقف على تقييمه لقدراتهم و مؤهلاتهم.

4-3-2- نظريــة النمـــاذج الأربعة للقيـــادة:

يعتبر " رنسيس ليكرت" (Rensis Likert 1960) من أهم الباحثين السيكولوجيين الذين درسوا السلوك التنظيمي وقدموا أبحاثا مهمة عن القيادة الإدارية وقد توصل من خلال دراسته لمختلف أنماط التسيير و السلوك الإشرافي إلى التمييز بين أربعة نماذج للتسيير والتي نتناولها فيما يلي :

4-3-2-1- نـمـوذج الـقـائـد الـتـسلطـي المسـتبـد :

يطبق هذا النوع من المسيرين في علاقتهم مع الأتباع المدخل الدكتاتوري ، بحيث يحث الأفراد على العمل باستخدام التهديد و العقاب والمكافئات ، والاتصالات في هذا النموذج تكون في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل فقط بحيث تخضع المعلومات لتحريف كبير مما ينتج عن ذلك التباعد النفسي بين الرئيس والمرؤوسين و عدم وجود روح الفريق إطلاقا، كما يتصف هذا النموذج بالمركزية المتقدمة بمعنى أن القرارات تتخذ في القمة دون استشارة المرؤوسين.

4-3-2-2- النمــوذج التسلطي الأبوي:

في هذا النموذج يحث المسير المرؤوسين على العمل باستخدام التهديد و العقاب والمكافئات ، لكنه فسح المجال للمرؤوسين بتقديم الأفكار ويفوض جزءا قليلا من السلطة المتعلقة باتخاذ بعض القرارات غير المهمة ، ويولي هذا النموذج قدرا معينا من الأهمية للجوانب الإنسانية لمرؤوسيه ، هذا الاهتمام لا يتعدى نطاق إشباع الحاجات الأساسية للمرؤوسين .

4-3-2-3-النـمـوذج الاستشاري:

في هذا النموذج يوجد قدر من الثقة للرئيس في مرؤوسيه ، لذا حاول المسير الاستفادة من آراء مرؤوسيه دون أن يكون لديهم تأثير حقيقي ، فالمسير يشجع إذن مشاركة المرؤوسين ويستشيرهم قبل اتخاذ القرارات رغم احتفاظه بالدور الحاسم في اتخاذ القرار النهائي ، إلا أنه يلجأ في الوقت نفسه إلى وسائل الترهيب والعقاب و المكافأة لحث التابعين على العمل .

4-3-2-4- نـمـوذج الإدارة بالمشاركة:

الرئيس في هذا النموذج لديه ثقة كبيرة في المرؤوسين و بالتالي يفسح المجال قدر الإمكان للاستفادة من أفكارهم ووجهات نظرهم فهو بذلك يوفر لهم فرصة المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرارات لتسوية الصراعات وتحديد الأهداف ، كما يشجع الاتصالات الهابطة و الصاعدة و الأفقية.(بوخمخم.2001.ص- ص(131-132))

و في نظر " ليكرت " أن نموذج الإدارة بالمشاركة يعد أفضل النماذج للتسيير بحيث يمكن الأفراد و الجماعات و المنظمات من إشباع وتحقيق حاجاتهم و أهدافهم من خلال تبادل التفاعل و التأثير بين الأفراد و الجماعات و المنظمات .

وأهم خصائص هذا النموذج كما قدمها " ليكرت " هي :

أ- شعور كل فرد في المنظمة بأن قيم و أهداف المنظمة التي يشتغل فيها عبارة عن انعكاس لقيمه و أهدافه الشخصية.

ب- توحد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة ومقاصد جماعة العمل التي ينتمي إليها

جـ- فعالية عمل الاتصال التنظيمي .

د- قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

لذا يؤكد "ليكرت " أنه كلما اقتربت أي منظمة من نموذج الإدارة بالمشاركة فإن عملية الاتصال و اتخاذ القرارات و دوافع المرؤوسين تكون أحسن بهذه المنظمة ، وأن هذا النموذج له دور كبير في تحسين العلاقات الإنسانية في المنظمة وفي فعاليتها (عشوي.1992.ص- ص(163-164))

و على الرغم من اعتبار نموذج الإدارة بالمشاركة من النماذج التي تدعو إلى المشاركة الفعلية للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ، فإن هذا لا ينفي وجود التسلسل الهرمي للسلطة عند اتخاذ القرار ، ذلك لأن أعضاء الجماعة الأولى لا يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتم في إطار الجماعة الثانية و الثالثة و غيرها.

والنقد العام الذي يمكن توجيهه لنموذج " ليكرت " في القيادة الإدارية يتمثل في إهمال هذا النموذج للدور الفعال و الكبير الذي يمكن أن يؤديه المرؤوسين الذين يمثلون الأغلبية في عملية اتخاذ القرارات بصفة جماعية ، خاصة عندما يكون الموضـــوع يمس المؤسســـة ككل ولا يذهب هذا النموذج إلى أبعد من تحقيق جو نفسي ملائم و مريح يساعد على تحقق المزيد من الفعالية في الأداء و الكفاية الإنتاجية.

4-3-3- النظريـــــة الموقفيـــة:

تشير هذه النظرية إلى أهمية العامل البيئي في ظهور القائد وأن الظروف أو الموقف هو الذي يدفع القائد إلى الظهور، يعني ذلك أن أنواع القيادة تختلف حسب الظروف أو المواقف التي تواجهها المجموعة و أن تلك الظروف هي التي تحتم اختيار القائد المناسب.

ومن الدراسات الرائدة في هذا المجال تلك الدراسة التي قدمها " رالف ستوكديل " سنة 1948 (Ralph.U.Stogdill) و التي استخلص فيها أن الأسلوب القيادي الفعال لا يتحدد بخصائص القائد فقط و إنما يحدده الموقف الذي يمارس القائد فيه نشاطه ، أي أنه لا يوجد أسلوب قيادي فعال يمكن للقائد أن يعتمده في جميع الحالات، ففي موقف معين قد يجد القائد أن الأسلوب الأنسب هو الأسلوب الديمقراطي و في موقف آخر قد يجد القائد أن الأسلوب الفعال هو الأسلوب التسلطي وهكذا، و القائد الناجح هو الذي يتمكن من التكيف بسهولة وبسرعة مع المواقف المختلفة لاتخاذ السلوك المناسب لذلك الموقف.

وتتحدد متغيرات الموقف عند " ستوكديل" بالقائد نفسه، الجماعة والموقف، فالموقف السائد إذن هو الذي يحدد الكيفية التي يجب أن يتصرف بها القائد لحث مرؤوسيه على العمل.

.(Pierre.G.Bergeron.1982.p200)

أما الدراسة الثانية في هذا الإتجاه فقد قدمها الباحث " فدلر" (Fiedler) سنة 1960 حيث يلخص نظريته بالقول بأن فعالية القيادة تتوقف على تفاعل أسلوب القيادة مع ملائمة الظروف ، ويعتبر" فدلر" ملائمة الظروف كأهم عامل يتحكم في تغير العلاقة بين القائد وأداء الجماعة ، ذلك لأن هذا العامل يؤثر في عدة متغيرات وأبعاد سلوكية أخرى كسلطة القائد ، سلوك الجماعة، و التفاعل بين الأفراد ، ومهما يكن فإن هذا العمل نفسه (ملائمة الظروف أو الموقف) يؤثر فيه ثلاثة أبعاد رئيسية و هي : نفوذ المركز ـ نمط العمل ـ العلاقة بين القائد و المرؤوسين .(عشوي.1992.ص167)

4-3-3-1- نفـــوذ المـــركز:

عندما يعتمد الفرد على ما يتيحه له المنصب الذي يشغله من حقوق و سلطات ، فيمارس هذه الحقوق و السلطات للتأثير على التابعين فإن تأثيره القيادي يستمده من موقفه ، و مثل هذا التأثير يتوقف على ما يتيحه له المنصب من سلطات ، فالمناصب الرئاسية تتفاوت فيما هو متاح لشاغلها أو يمارسه من سلطات لتوجيه مرؤوسيه و لتوزيع الثواب و العقاب عليهم وتوزيع المهام و الاختصاصات فيما بينهم و لتحديد طرق العمل و أنظمته كلما زادت السلطات و الصلاحيات المتاحة لمن يشغل موقفا رئاسيا كلما زادت فرصته في التأثير على المرؤوسين .

4-3-3- 2- نمـــط العمـل:

يشمل الأعمال المسندة للمرؤوسين و المطلوب منهم إنجازها و يرى " فيدلر" أن طبيعة الأعمال تختلف، فهناك أعمال سهلة التحديد و التقييم بينما توجد أعمال أخرى عملية تحديدها وتقييمها ليست بالسهلة ، والتحديد الدقيق يمكن الأفراد من معرفة المطلوب منهم بدقة وبالتالي يمكن تحميلهم مسؤولية النوعية والفعالية في العمل ،هذا من جهة ومن جهة أخرى فالتحديد الدقيق للأعمال يمكن المسيرين من ممارسة الرقابة بسهولة.

(بوخمخم. 2001 ص- ص(136-137)).

4-3-3- 3- العــلاقة بين القــائد و المرؤوسين:

تتوقف فعالية القيادة على نمط و شكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته، فمثل هذا النوع من العلاقة إنما هو انعكاس لمدى ثقة المرؤوسين في قائدهم ودرجة إخلاصهم له وأيضا تعبير عن وجهة نظر القائد تجاه مجموعته ، فإذا كانت العلاقات تفاعلية بين القائد ومجموعته فهذا مؤشر على كفاءة وفعالية القيادة، أما إذا حدث العكس فالاحتمال هو تناقض فعالية القيادة.(حنفي 1997. ص534).

فالموقف إذن تحدده مجموعة من المتغيرات وسلوك القائد يحدده الموقف السائد بكل متغيراته، و بالتالي فالقائد الفعال هو الذي يتمكن من أداء عمله بفعالية في كل الحالات وبالتالي يكون قادرا على انتهاج أي نموذج قيادي يراه مناسبا.

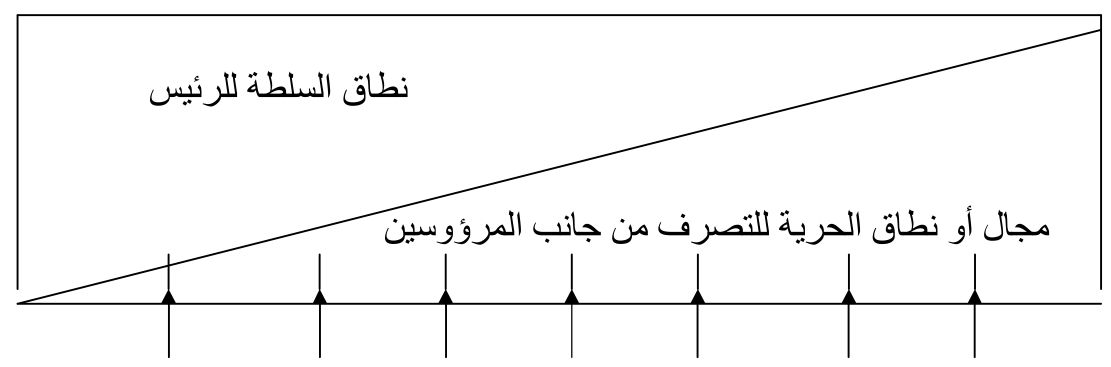
وكنقد عام يمكن القول أن هذه النظرية عملت على تبني وجهة نظر مخالفة و التي ترى من خلالها القيادة على أساس أنها مجموعة من الوظائف التي يقوم بها الفرد في موقف معين دون غيره، مما يجعل بإمكان أي عضو أن يصبح قائدا في موقف معين و ليس في موقف آخر، مما يمنع التوصل إلى صياغة مبادئ عامة يمكن الاعتماد عليها من أجل ظهور القائد.

4-3-4- نظرية استمرارية القيــادة:

يقدم نموذج استمرارية القيادة لـ"تاننبوم و شميد(**TannenBaum and Shmidt1975)** تحليلا لسلوك القائد فيما يتعلق بحجم السلطة التي يحتفظ بها وحجم السلطة التي يفوضها للمرؤوسين ، وهذا النموذج قدم حلا للإشكال القائم حول إشراك التابعين في عملية اتخاذ القرارات إنجاز الأعمال.(بوخمخم.2001. ص132)

ووفق تحليلهما (تاننبوم و شميد) فهناك سبعة مستويات أو درجات مختلفة للمشاركة ، هذه الدرجات تمثل أنماطا مختلفة من القيادة تتفاوت فيما تتيحه للقائد أو المدير من سلطات و ما توفره للمرؤوسين من حريات.

و الشكل التالي يوضح نموذج استمرارية القيادة لـ " تاننبوم وشميد"



- شكل-10- نماذج القيادة في نظرية " تاننبوم و شميد"-

(حنفي.1997.ص538)

هذا الشكل عبارة عن مستقيم مقسم إلى قسمين، يحدد الجزء العلوي منه حجم السلطة التي يحتفظ بها المدير لنفسه، أما الجزء السفلي فيحدد حجم السلطة الذي يفوضه إلى التابعيـــــن و الأسلوب القيادي الذي ينتهجه المدير يتحدد على أساس حجمي السلطة المفوضة وغير المفوضة، وعلى هذا الأساس ينتج لدينا سبعة أساليب قيادية محتملة تتدرج من النموذج الأول وهو النموذج الأوتوقراطي الذي يحتفظ فيه المدير بمدى واسع من السلطة إلى النموذج السابع و هو النموذج الحر حيث يكون مدى السلطة المفوضة للمرؤوسين واسعا جدا، ويتوسط هذين النموذجين أساليب قيادية تتحدد على أساس السلطة التي يفوضها الرئيس لمرؤوسيه.

ونتعرض فيما يلي لكل من هذه الدرجات أو النماذج:

4-3- **4**-1- صنع الرئيس للقرار ثم تبليغه بنفسه :

يقوم الرئيس هنا بصنع القرار منفردا ثم يبلغه لمرؤوسيه، ولا تحتوي عملية التبليغ على أية محاولة من قبل الرئيس لشرح أسباب القرار أو إقناعهم به أو استمالتهم لقبوله.

4-3- **4**-2- صنع الرئيس للقرار ثم محاولة إقناع المرؤوسين به:

هنا لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار وإنما يحاول إقناعهم به، بأن يشرح مبرراته و ملابساته ويستميلهم لقبوله، وهو يعمد إلى التخفيف من وقع إنفراده بالقرار خوفا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار و عدم تعاونهم في تنفيذه بأن يبرر لهم أسبابه ويبين لهم مميزاته.

4-3- **4** -3- صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجـراء حوار حوله:

يقوم الرئيس في هذه الحالة بعد صنعه للقرار بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف على استفساراتهم بشأن القرار وآثاره وهو يرد على هذه الاستفسارات محاولا إزالة مخاوفهم ومحاولا التأكد من فهمهم و استيعابهم و اقتناعهم بالقرار.

4-3-**4** -4 - صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره:

بعد صنعه للقرار المبدئي وعرضه على المرؤوسين يقوم الرئيس بإتاحة الفرصة لهم لممارسة تأثيرهم على هذا القرار من خلال ما يدلوا به من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، لكن الرئيس هنا يحتفظ بسلطة البت النهائي في الأمر تحديد ما إذا كان القرار المبدئي سيعدل أم لا.

4-3-**4**-5- عرض الرئيس للمشكلة ودعوته المرؤوسين للتقدم بمقترحات وحلول:

يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين ويسألهم أن يشخصوها و يحددوا أسبابها و يقترحوا حلولا لها و يختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين ما عرضه عليه المرؤوسين من اقتراحات .

4-3-**4**-6- تحديد الرئيس للمشكلة وللقيود على حلها ثم مشاركة المرؤوسين في الوصول إلى قرار:

يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة و تحديد الإطار و الحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم الوصول إليه وهو يشارك المرؤوسين في عملة صنع القرار ليس من خلال فرضه لرأيه وإنما من خلال مشاركته معهم في المناقشة.

4-3-**4**-7- تفويض صنع القرار للمرؤوسين داخل الحدودالتي يرسمها الرئيس:

يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءا من تحديد المشكلة و تشخيصها إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي ، ويشارك الرئيس في اجتماعات المناقشة التي يعقدها المرؤوسون وقد لا يشارك، فإن شارك في هذه الاجتماعات فإن دوره يقتصر على التنسيق و التوفيق بين الاتجاهات و الآراء المختلفة وليس محاولة فرض الرأي أو التأثير على المرؤوسين.(أحمد صقر عاشور.1989. ص- ص(226-227)).

يبدو من تحليل هذه النماذج أن الأسلوب القيادي الفعال هو الأسلوب الوسط والذي يقوم على أساس إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وهو أسلوب الإدارة الديمقراطية أو الإدارة بالمشاركة ، حيث أن المشاركة ترفع من مستوى رضا المرؤوسين وتزيد من دافعيتهم للأداء من خلال تفهمهم للقرار وقبولهم به والتزامهم بتنفيذه واستيعابه لأهداف القرار

كما أنها تتيح لهم فرصة التعرف على الحوافز الإيجابية والسلبية المشروطة بالأداء الفعـال .

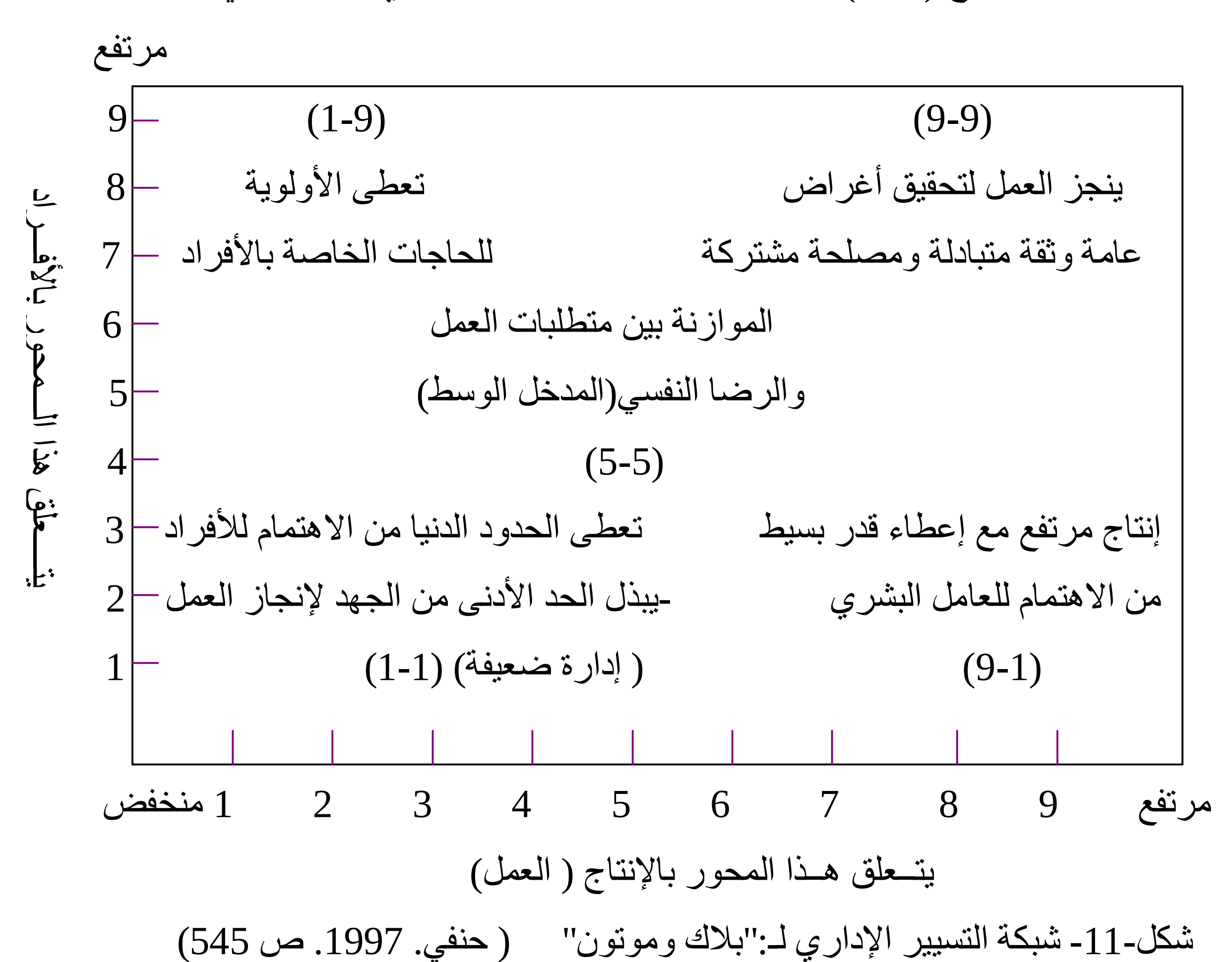
وعلى الرغم من كل هذه الإيجابيات في استعمال أسلوب المشاركة إلاّ أن لها آثارا سلبية تترتب عنها، حيث أن القرارات التي تصنع عن طريق المشاركة تستغرق وقتا طويلا عن تلك التي تصنع انفراديا بواسطة الرئيس ، لذا فإن أسلوب المشاركة لا تصلح في حالات الأزمات التي تتطلب قرارات سريعة .

كما أن إشراك الرئيس لمرؤوسيه في مجال معين قد يؤدي إلى زيادة طموح وتوقعات المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات أخرى لاتناسب طبيعتها إشراكهم فيها ، إضافة إلى أن المشاركة قد تترك انطباعا لدى المرؤوسين بأن الرئيس يعمد لإشراكهم بسبب قلـة خـبرتـه

وضعف ثقته بقراراته ، فإذا تكون لدى المرؤوسين هذا الانطباع عن الرئيس فإن قدرته على التأثير عليهم ستضعف وتتقلص كما أنه إذا تعارضت أهدافهم مع أهداف الرئيس أو أهداف المنظمة ، فإن إشراكهم في صنع القرار قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة هذا القرار.

4-3-5- نظرية شبكة التسيير أو الإدارة المتدرجة :

قدم هذه النظرية الباحثان " بلاك وموتون" ***(Blake and Mouton)*** حيث تعرضا في شبكة التسيير الإداري إلى تحليل أوضح للسلوك القيادي ، وشبكة القيادة الإدارية تقدم النماذج القيادية المختلفة التي يمكن أن يعتمدها القائد ، فالباحثان يؤكدان أن القائد يهتم بمتغيرين أساسيين هما : الإنتاج (العمل) والأفراد وتتخذ شبكة التسيير الإداري الشكل التالي :



شكل-11- شبكة التسيير الإداري لـ:"بلاك وموتون" (حنفي. 1997. ص 545)

فشبكة التسيير تضم إذن بعدين : البعد الخاص بالأهمية التي يعطيها المسير للأفراد والبعد الخاص بالأهمية التي يعطيها المسير للعمل ، حيث تمثلت الأهمية المعطاة للعمل على المحور الأفقي ، أما الأهمية المعطاة للأفراد فتمثلت في المحور العمودي ، ويقسم كل محور إلى تسع درجات من الأهمية ، والشكل السابق يوضح أنه توجد عدة ترتيبات ممكنة بين الأهمية التي يعطيها المسير للمتغيرين ، وقد استخلص الباحثان خمسة نماذج وأساليب إدارية وهي كالآتي:

أولا- النموذج (1-1):

القائد يعطي أهمية قليلة جدا للعمل وللأفراد، وهذا النوع من القادة سلبي، ويطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة الضعيفة، فالمسير الذي ينتهج هذا النموذج القيادي لا يقبل على الأعمال التي تشكل خطرا عليه ويبرر أخطاءه بإلقاء اللوم على الآخرين.

ثانيا- النموذج (9-1):

هذا النموذج القيادي يركز اهتمامه على العلاقات الإنسانية حيث يوجد تفاهم وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين ، فهو يسعى لأن يعجب به الجميع أما درجة اهتمامه بالإنتاج فهي ضعيفة جدا .

ثالثا- النموذج (1-9):

القائد في هذا النموذج يهتم بشكل خاص بالإنتاج ولا يهمل علاقاته مع التابعين أي أنه لا يعطي أهمية لحاجات الأفراد، فهو قائد أوتوقراطي يعتبرالأفراد مثل عوامل الإنتاج الأخرى.

رابعا- النموذج (5-5):

يبحث المسير في هذا النموذج على الحل الوسط ، بمعنى أن ما يؤثر على سلوكه هما عامل الإنتاج وعامل الأفراد ، فهو يعمل لمصلحة الطرفين بتلبية حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة ، فالمسير من النموذج (5-5) إذن يوازن بين الاهتمام المعطى للأفراد والاهتمام المعطى للإنتاج .

خامسا- النموذج (9-9):

المسير من هذا النموذج قادر على إعطاء درجة عالية من الاهتمام لكل من الإنتاج والأفراد فهو قادر على تحقيق التعاون بين الأفراد وتلبية حاجاتهم وتحقيق مناخ عمل ملائم ، وفي نفس الوقت هو قادر على تحقيق إنتاجية عالية من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات ، ويعطي أهمية للأعمال المنجزة من قبل المرؤوسين ، فهذا النموذج من المسيرين قادر على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة في آن معا ، ووفقا لتصور" بلاك وموتون" أن هذا النموذج هو النموذج المثالي في التسيير.

(بوخمخم. 2001. ص- ص(134-135)).

إضافة إلى النماذج الخمسة السابقة فإن شبكة التسيرالإداري تقدم عدة نماذج أخرى يتم الحصول عليها من خلال الجمع بين درجة الأهمية المعطاة للإنتاج ودرجة الأهمية المعطاة للأفراد. لكن من الصعب على المنظمات الحصول على المسيرين الذين يمتلكون الخصائص التي تؤهلهم لأداء الدور القيادي بهذه الكفاءة ، ويبقى المجال مفتوحا أمام المنظمات لإتباع أساليب الاختيار المناسبة التي تمكن المنظمة من الحصول على الأفراد الذين لديهم مثل هذه القدرات القيادية .

- خــــلاصة الـــــفصل:

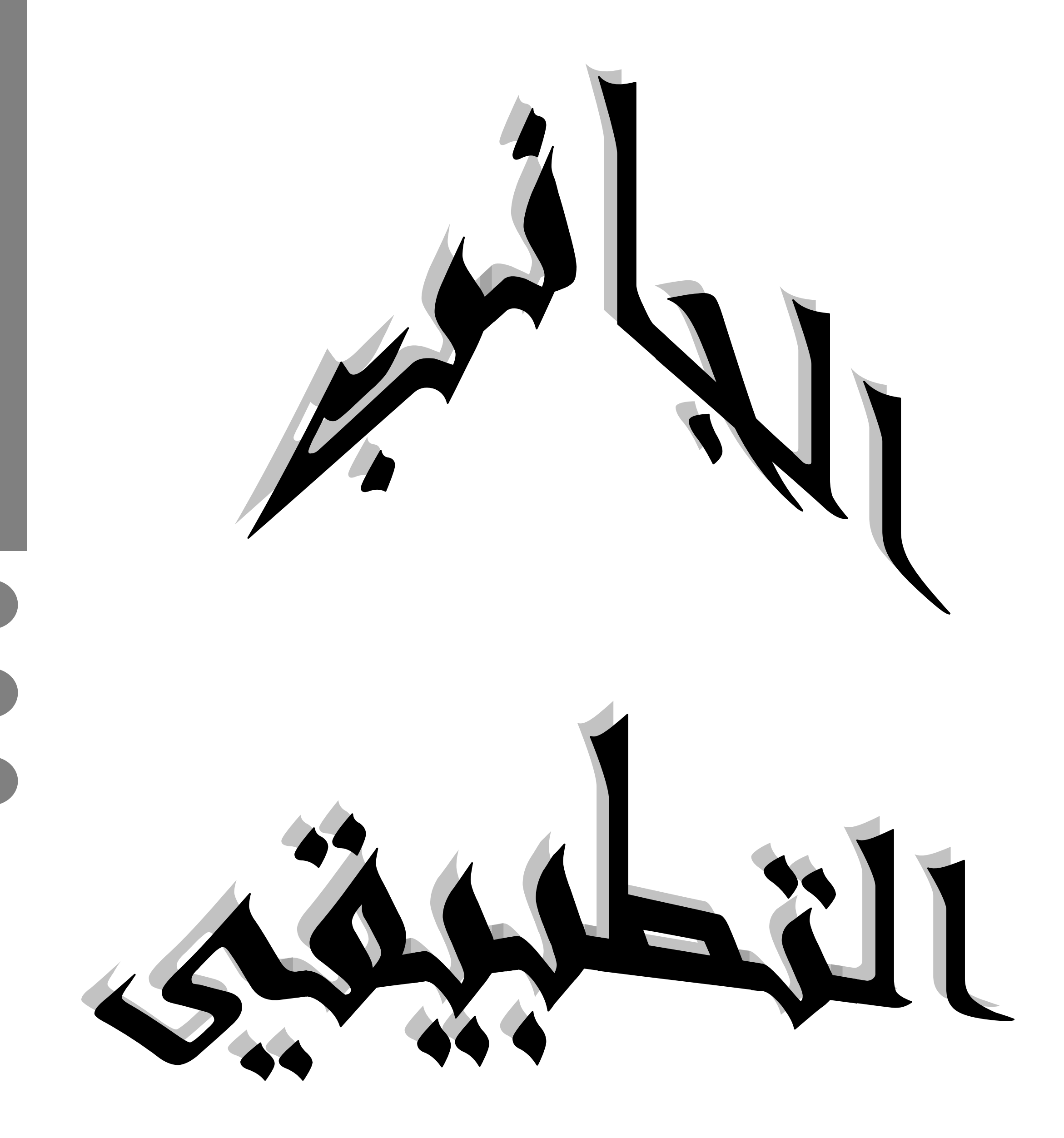
ينطوي موضوع القيادة في الإدارة على درجة كبيرة من الأهمية ، فنجاح أو فشل المنظمات يرد إلى فعالية أو عدم فعالية القيادة الإدارية، فالقيادة ملازمة للجماعة و يبرز دور القائد من خلال تأثيره على هذه الجماعة ، لذا فقد اتفق العديد من الباحثين على تعريف القيادة بأنها عملية تأثير القائد على سلوك أتباعه من خلال حثهم على إنجاز الأعمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الجماعة.

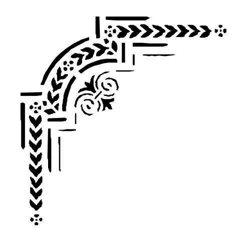
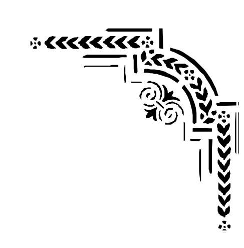
و من أجل تحديد أسلوب أو نمط القيـــادة المتبــع من طرف أي قــائد توصـــل كل مــن (لوين ولبيت و وايت) إلى وجود ثلاثة أنماط أساسية وهي النمط الأوتوقراطي الذي ينفرد فيه القائد باتخاذ كل القرارات وتخطيط سياسة العمل ، والنمط الديمقراطي الذي يقوم على تشجيع مشاركة الأتباع في اتخاذ القرارات و المساهمة في وضع الخطط ، و أخيرا النمط الحر أو الفوضوي و الذي يتميز بإعطاء الحرية المطلقة للمرؤوسين في إنجاز العمل.

ففي النمط الأوتوقراطي يتولى القائد وحده وضع سياسة العمل و التخطيط له و ينفرد باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، و هذا راجع لعدم ثقته في أتباعه ، وهو الذي يصدر الأوامر والتعليمات على الأفراد و يفرض عليهم تنفيذها دون مناقشة مستعملا أسلوب التهديد والعقاب،كما يعمل على التقليل من فرص الاتصال بين الأعضاء و لا يسمح لهم بإقامة علاقات فيما بينهم مما يؤدي إلى انعدام التماسك و التعاون بينهم ،و إلى فقدانهم الثقة في أنفسهم، و هذا النوع من القيادة قد يؤثر بشكل إيجابي على الإنتاج لكن له أثرا سلبيا على معنويات العمال.

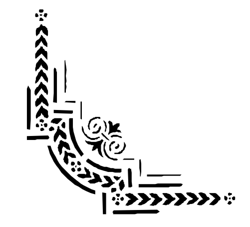
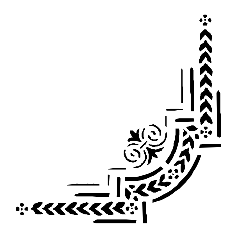
أما في النمط الديمقراطي فيحدث العكس ، حيث أن القائد الديمقراطي يثق في مرؤوسيه ويخول لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل و بالتخطيط له، كما أنه يسمح بمناقشتهم في التعليمات التي يصدرها قبل الشروع في تنفيذها ،و هو يفضل استخدام أسلوب الثناء و التشجيع كي يرفع من معنوياتهم ويزيدهم حماسا ودافعية نحو العمل مما يحقق لديهم الشعور بالتقدير والاحترام من طرف المشرف ويمنحهم الإحساس بالذاتية والمسؤولية والالتزام اتجاه عملهم ، فضلا عن أن المشرف الديمقراطي يسمح بإنشاء علاقات غير رسمية بين الأعضاء تمكنهم من الاتصال فيما بينهم وتؤدي بهم إلى التماسك و الارتباط والتعاون فيما بينهم وبين المشرف مما ينعكس إيجابيا على رضاهم ومعنوياتهم وكذلك على الإنتاج .

لكن فيما يخص النمط الحر فيتميز القائد من خلاله بعدم اهتمامه بالعمل والعامل معا ، حيث يمنح الحرية المطلقة لمرؤوسيه باتخاذ القرارات ووضع الأهداف والخطط المتعلقة بالعمل ولا يوجد له أي تأثير على مرؤوسيه سواء بالسلب أو بالإيجاب ، وقد ينتج عن هذه اللامبالاة من قبل المشرف فوضى في أوساط العمال وإهمال للعمل وبالتالي ينخفض الإنتاج وتسوء نوعيته في حين تتحسن علاقات العمال فيما بينهم وتتطور في إطار غير رسمي ، والمشرف في هذه الحالة لا يصلح لأن يكون قائدا نظرا لانعدام مسؤوليته اتجاه العمل والعمال.


الجانب
التطبيقي

الفصل الخامس

الفصل الخامس

1- تحديد مكان البحث
1-1- التعريف بالمؤسسة الأم
1-2- التعريف بالمركب

2- تحديد عينة الدراسة

3- المنهج المستخدم في البحث
- المنهج الوصفي التحليلي

4- وسائل جمع البيانات
4-1- المقابلة
4-2- الاستمارة

5- الأساليب الإحصائية

1- تحديد مكان العمل:

تم إجراء الجـانب التطبـيقي من البحث بمركب المجـارف والرافعـات بعين السمــارة – ولاية قسنطيـنة ويعد هذا المركب فرعا من فروع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (E N M T P) و التي تقع بالمنطقة الصناعية بعين السمارة ، لذا سوف نتطرق للتعريف بالمؤسسة الأم أولا ثم التعريف بالمركب.

1-1- التعريف بالمؤسسة الأم:

نشأت المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية(ENMTP) بموجب المرسوم 83/6 الصادر في 1 جانفي 1983 وذلك في إطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية حيث تفرعت المؤسسة عن الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية وكذلك عن الشركة الوطنية للحديد والصلب و قد وفرت المؤسسة 8000 منصب عمل.

وتقع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بالمنطقة الصناعية بعين السمارة التي تبعد عن ولاية قسنطينة بحوالي 15 كلم و تتربع على مساحة قدرها 262000 م2 ويتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة في جميع العمليات المتعلقة بصناعة وتوزيع عتاد الأشغال العمومية بما يتضمن التكامل بين فروع الاقتصاد الوطني و تضم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية خمس وحدات وهي :

1. وحدة المنطقة بعين السمارة .
2. مركب المجـــارف والرافعــــات بعين السمـــارة CPG
3. مركب المضـاغط والرصـاصـات بعين السمارة CCA
4. وحدة العتاد والخرسانة بالحراش UMB
5. وحـــدة الـرافعــــات ببـجـــايــةUGB

وقد بلغ رأسمالها سنة 1999 ما يعادل 2.200.000.000 دج

1-2- التعريف بالمركب :

يندرج إنشاء مركب المجارف والرافعات في عين السمارة في إطار سياسة تنمية وترقية الصناعات الميكانيكية في الجزائر لتغطية احتياجات السوق الوطنية في مجال عتاد الأشغال العمومية ، وتكمن أهميته في ازدياد الطلب على منتجاته الناجم عن التوسع المتزايد لحركة التنمية الوطنية.

وتشمل وحدة المجارف والرافعات في المنطقة الصناعية عين السمارة على مساحة إجمالية قدرها 550.000 م2 منها 140.000م2 مساحة مغطاة ، ويبلغ عدد عمالها حاليا1172 عامل.

وقد أبرم عقد التنفيذ مع شركة ليبهر(LIEBHERR) التابـعة لجمهـورية ألمـــانيا بتاريــخ :

09 ديسمبر 1976 على أن يتم التسليم النهائي في شهر نوفمبر1985 بصورة كاملة مع تسليم المفاتيح ، و لقد بدأ تنفيذ العقد سنة 1977 بينما بدأ الإنتاج في جانفي 1980.

و تبلغ القدرة الإنتاجية السنوية للمركب 1000 آلة ميكانيكية موزعة على النحو التالي : 700 مجرفة و 300 رافعة، وقد كانت أول مجرفة جزائرية ذات عجلات مطاطية من نوع 9110 صنعها المركب في يوم 22 ماي 1980 و قد أنتج المركب 5 أنواع من المجارف إلى جانب 4 أنواع من الرافعات موزعة كالآتي :

أ- أنواع المجارف :

1- مجرفة على عجلات 9110

2- مجرفة ذات عجلات 9210

3- مجرفة على السلاسل 9111

4- مجرفة على السلاسل 9211

5- مجرفة على السلاسل 9411

ب-أنواع الرافعات:

1- رافعة صناعية 1012

2- رافعة متحركة ذات ذراع متداخل 1020

3- شاحنـة رافعـة ذات ذراع متداخل 1025

4- شاحنـة رافعـة ذات ذراع متداخل 1035

كما أن المركب بدأ مؤخرا في تصنيع منتجات جديدة مثل:

- شاحنة ذات عجلات – Les Chargeurs sur Pneus
- جرافة- Bulldozers

وقد عرف عدد العمال بمركب المجارف والرافعات منذ بدأ المركب بالإنتاج سنة 1980 تطورا كبيرا فقد ازداد من 1625عامل سنة 1980 إلى 3064 عامل سنة 1985، لكنه بدأ في الانخفاض منذ سنة 1990 إلى أن وصل إلى 1172 عامل سنة 2004 وذلك بسبب تسريح العمال .

تقديم مختلف المديريات بالمركب:

مديرية المركب :

هي الهيئة الرسمية المسيرة و الموجهة للمركب و تتضمن ستة مديريات تتمثل في :

1- مديرية المالية والمحاسبة.

2- مديرية التنظيم والإعلام.

3- مديرية المستخدمين والإدارة.

4- مديرية التموين.

5- مديرية التصنيع.

6- مديرية التقنية.

1- مديرية المحاسبة و المالية: تتألف من قسمين:

1-1- المحاسبة العامة:

يتمثل دورها في الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والقيود المالية التي تتعلق بمختلف الوظائف حيث تسهر على متابعة عمليات التمويل وتسيير الموارد المالية للمركب ومتابعة وتجميع الديون الخارجية وإعداد الموازنات الوظيفة و متابعة تطورات الخزينة .

1-2- المحاسبة التحليلية (قسم مراقبة التسيير):

يتمثل دورها في تحليل و تحسين الوضعية المالية للمركب و المشاركة في تحديد أسعار بيع المنتوجات بالإضافة إلى تحديد النسب و المعايير التسييرية التي تسمح بالقيام بتحليل مالي جديد.

2- مديرية التنظيم والإعلام:

تتمثل مهمتها في وضع الإستراتيجية التي تسمح للمركب بوجود تنظيم فعال بواسطة الاستخدام الأمثل لتقنيات الإعلام الآلي ، وهي تتألف من قسمين:

2-1- قسم البرمجة والدراسة الميدانية:

من مهامه برمجة كل نشاطات المركب من تسيير إلى تنظيم كل من العمال والمالية وقطع الغيار، الإنتاج، الصيانة و التخزين.

2-2- قسم الإعلام الآلي:

مهمته طبع كل وثائق المركب إعلاميا.

3- مديرية التموين:

هي مسؤولة عن تسيير وتموين المخازن بالمشتريات الضرورية وتتفرع إلى:

3-1- قسم الشراء:

مكلف بشراء كل اللوازم التي يحتاجها المركب من سلع إدارية(أوراق أقلام...)، ومواد التنظيف والتزيين بالإضافة إلى عقد صفقات لشراء قطع الغيار من الخارج.

3-2- قسم تسيير المخزون:

وظيفتها تسيير المواد الأولية اللازمة والضرورية التي يحتاجها المصنع لعملية الإنتاج حسب الطلبيات .

4- مديرية التصنيع:

تتمثل مهام هذه المديرية في تحديد وضع الإستراتيجية الصناعية للمركب أي العمل على تكثيف نشاط الوحدات الصناعية، و هذا بتحديد أهداف الإنتاج، كما يسهر على توفير الوسائل التقنية والمادية و البشرية الواجب القيام بها، و تتفرع إلى:

4-1- قسم التشغيل:

من مهامه تصنيع قطع الغيار المحلية وإكمال صنع الغيار نصف المصنعة المستوردة من الخارج.

4-2- قسم الإنشاءات المعدنية:

تتمثل مهمته في صناعة الهيكل الأساسي للآلات ذات الأشغال العمومية(مجارف ورافعات).

4-3- قسم التركيب:

من مهامه تركيب كل القطع المصنوعة في الأقسام السابقة من أجل إخراج المنتوج إلى الوجود الحقيقي.

4-4- قسم تسيير الإنتاج:

وهو القسم المنسق بين كل المراحل التي يمر بها المنتوج أثناء عملية التصنيع و بالتالي فإن مهمته تنسيقية إدارية اتصالية.

4-5- قسم الصيانة:

يسهر على كل أجهزة المركب من آلات وأدوات سواء كانت أجهزة إنتاجية أو كهربائية أو غازية و يلعب دور مهم في إطالة عمر هذه الأجهزة إلى أقصى حد.

5- المديرية التقنية:

من مهامها تطبيق التقنية الأساسية و تتفرع إلى:

5-1- قسم التجارب:

من مهامه ضبط كل المقاييس و مراقبة كل التطبيقات التي تدخل في صناعة المنتوج والقيام ببحث ودراسة لبعض السلع التي يتم استيرادها لمعرفة إمكانية صنعها في المركب والحد من استيرادها بالإضافة إلى بذل مجهود في الاختراع لتجديد وتحسين الجودة للمنتوج.

5-2- قسم المنـاهـج:

من مهامه تحديد المناهج المتفق عليها في العقد من مواصفات وكل ما تحتويه هذه الصناعة في مناهجها الدقيقة حسب المقاييس العالمية.(الصناعية والتركيبة).

5-3- قسم المراقبة:

من مهامه مراقبة جميع الأعمال التي تقوم بها كل الأقسام الإنتاجية بالمركب وهذا القسم موجود في كل تلك الأقسام وهو مستقل عن كل مديرية.

6 - مديرية المستخدمين والإدارة:

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعامل و تتمثل مهامها فيما يلي:

1- الحرص على تطبيق القانون الداخلي و التقاعد الجماعي للمركب.

2- تطبيق المخطط الاجتماعي للمركب.

3- تحديد السياسة العامة لتسيير الأفراد.

4- تنسيق وتشجيع ومراقبة نشاط دائرته.

5- تحديد سياسة الأجور و نظام الحوافز في المركب.

6- التحضير و المشاركة في إعداد الميزانية التقديرية للمركب.

7- المحافظة على العلاقات الوظيفية مع الإدارة المركزية.

8- تسيير مركز التكوين في المركب.

2- تحديد عينة الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع البحث و المتمثل في أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية للعاملين ، فلقد تم تطبيق الدراسة الميدانية في مركب المجارف والرافعات على فئة العمال المباشرين في مديرية التصنيع، لكون جماعات العمل تنحصر في أقسام الإنتاج أكثر منها في المصالح الإدارية.

عدد هؤلاء العمال هو 639 عامل موزعين على مختلف أقسام مديرية التصنيع ، و لما كان من العسير تطبيق الدراسة على هذا العدد فقد اعتمدت على عدد محدود من العمال وذلك في حدود الوقت المتوفر والجهد والإمكانيات، لذلك فقد اتبعت طريقة العينة و منها نحاول تعميم صفاتها على المجتمع الأصلي ، ويتوزع عدد العمال على الأقسام الإنتاجية كالتالي:

- قسم البناء المعدني: 264 عامل.
- قسم التصنيع : 141 عامل.
- قسم التركيب النهائي : 170 عامل.
- قسم الصيانة : 64 عامل.

ولقد جاء اختيار العينة طبقا لهذه الأقسام، ولقد أخذت نسبة 25% من المجتمع الكلي الذي يمثل 639 عامل وبالتالي 25 % من كل قسم، فكانت النتائج موزعة على مختلف الأقسام على النحو التالي:

العينة = $\frac{25 \times 639}{100}$ = 160 عامل

- قسم البناء المعدني : $\frac{25 \times 264}{100}$ = 66 عامل

- قسم التصنيع : $\frac{25 \times 141}{100}$ = 35 عامل

- قسم التركيب النهائي : $\frac{25 \times 170}{100}$ = 43 عامل

- قسم الصيانة : $\frac{25 \times 64}{100}$ = 16 عامل

وبالتالي تكون العينة الإجمالية لجميع الأقسام كما يلي :
66 + 35 + 43 + 16 = 160 عامل.

3- المنهج المستخدم في البحث :

المنهج هو الطريقة التي تحدد مسار البحث في أي موضوع ، و البحوث النفسو-اجتماعية كغيرها من البحوث تحتاج إلى منهج حسب طبيعة الموضوع المدروس و قد اعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر ملائمة للموضوع حيث تم وصف عملية الاتصال و الروح المعنوية و القيادة ، كما أن تشكل العمال في جماعات غير رسمية و دخولهم في علاقات و اتصالات غير رسمية ، ليس بالأمر السهل قياسه ، و تحديده بدقة نتيجة لطبيعة السلوك الإنساني المتميز بالتغير و التبدل .

و لا يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى وصف الظاهرة فحسب ، بل وتفسير جزئياتها والكشف عن العلاقة القائمة بين المتغيرين التابع والمستقل ، كما أن هذا المنهج يمكننا من استخدام الطرق الإحصائية (مثل الجداول، التكرارات، الاحتمالات، النسب المئوية....الخ)، من أجل ترجمة المعلومات وتفسير البيانات والتعليق على النتائج المستخلصة من هذه الطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج كمية و دقيقة، أي أن هذا المنهج يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة.

4- وسائل جمع البيانات :

4-1- المقـــابلـــة:

تعتبر المقابلة استبيانا شفويا، فبدلا من كتابة الإجابات، فالمستجوب يعطي معلوماته شفويا، لذا يجب أن يحصل الباحث على ثقة وتعاون المستجوب، وأن يعد قائمة بالأسئلة التي يوجهها له، على أن تكون كلماتها مختارة بدقة.

ولقد اعتمدت على المقابلة في هذا البحث لتساعدني على تصميم أسئلة الاستمارة، حيث تمت مقابلات مع بعض العمال طرحت فيها أسئلة عن طبيعة العلاقات والاتصال بينهم و عن الأسباب و الظروف التي ترفع من معنوياتهم.

4-2- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة طريقة شائعة الاستعمال في البحث العلمي، لأنها تستخدم في الحصول على الحقائق و تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم استخدامها في هذا البحث بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية وما سجل خلالها من ملاحظات وبيانات عن طريق المقابلة، ثم تم تصميم الاستمارة و عرضت على المحكمين. (1)

والذين أتوجه لهم بالشكر الجزيل على تقبلهم لتحكيم الاستمارة وعلى توجيهاتهم القيمة والبناءة ولقد أبدى الأساتذة موافقتهم على بنود الاستمارة مع إشارتهم إلى إدخال بعض التعليمات و التغييرات في بعض البنود .

---

(1) الأساتذة المحكمين التالية أسمائهم:

1- أ. د- لوكيا الهاشمي.

2- أ. د- ليفة نصر الدين .

3- أ. د- جاجة محمد أوبلقاسم.

4- أ. د- رواق حمودي.

5- أ- بوشلوخ محفوظ.

6- أ. د- بوعبد الله محمد (جامعة سطيف)

و بعد أن تم تعديل الاستمارة أجري اختبار مدى صلاحيتها و ملائمتها بتطبيقها على عينة صغيرة من العمال للتأكد من تفهم العمال لبنودها .

وقد تضمنت الاستمارة على 51 سؤالا موزعة كما يلي:

1- البيانات الشخصية: السن، المستوى التعليمي، الخبرة والوظيفة.

2- محور الاتصال(الرسمي وغير الرسمي): من البند الخامس وحتى البند السادس عشر.

3- محور القيادة: من البند السابع عشر و حتى البند التاسع والعشرون.

4- محور الروح المعنوية: من البند الثلاثين وحتى البند الواحد والخمسين.

وكان على المستجوب أن يضع علامة (×)أمام الجواب الذي يراه مناسبا.

5- الأساليب الإحصائية :

بعد تطبيق الاستمارة و استرجاعها تم تفريغها في جداول عولجت بوسائل إحصائية تمثلت في:

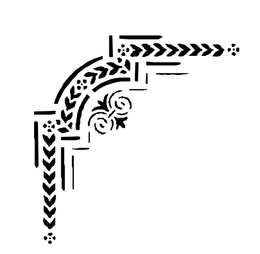
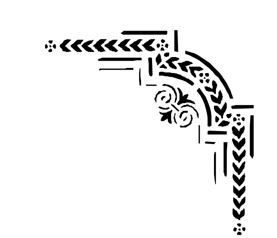
- حساب تكرارات الاستجابات وذلك للحصول على الفروق الكمية الموجودة بين استجابات العمال نحو كل سؤال من أسئلة الاستمارة.

- ثم حساب النسب المئوية حسب المعادلة التالية: $\frac{\text{س}\times 100}{\text{ن}}$ أي $\frac{\text{التكرار}\times 100}{\text{العدد الكلي للعمال}}$

- عند حساب تكرارات الأفراد الذين أجابوا بنعم في كل بند على حدى نقوم بضربه في 100 ونقسم الناتج على العدد الكلي للأفراد.

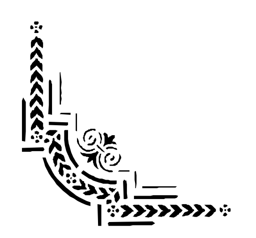
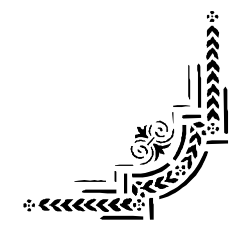
- عند حساب تكرارات الأفراد الذين أجابوا بلا في كل بند على حدى نقوم بضربه في 100 ونقسم الناتج على عدد الأفراد الكلي .

- عند حساب تكرارات الأفراد الذين أجابوا على أحد الاقتراحات في بعض البنود، نقوم بضربه في 100 ونقسم الناتج على عدد الأفراد الكلي.

الفصل السادس

عرض النتائج وتحليلها

الفصل السادس

عرض النتائج وتحليلها

1- عرض النتائج وتحليلها
1-1- تفريغ وتفسير البيانات الشخصية
1-2- تحليل النتائج حسب محاور الاستمارة
1-3- تحليل النتائج حسب الفرضيات
2- النتائج العامة
3- الاقتراحات والتوصيات
- الخاتمة

* المراجع

1- المراجع العربية
2- المراجع الأجنبية
3- المعاجم
4- الرسائل
5- المجلات

* الملاحق

1- الاستمارة المعروضة على المحكمين
2- الاستمارة النهائية
3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية E.N.M.T.P
4- الهيكل التنظيم لمركب المجارف والرافعات C.P.G
5- جدول يوضح تطور الإنتاج لمركب المجارف والرافعات
6- جدول يوضح تطور عدد العمال بمركب المجارف والرافعات

1- عرض النتائج وتحليلها :

تفريغ البيانات و تفسيرها :

1- تفريغ و تفسير البيانات الشخصية:

1-1- حسب عامل السن :

الـفئـــــــــــات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	0
بين 30 و 40	17	10.62
بين 41 و 50	122	76.2
بين 51 و 60	16	10
60 فأكثر	5	3.12
المجمــــــوع	160	100

« جدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب عامل السن»

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية فئات العمر تتمركز بين[41 و 50 سنة] و التي تمثل نسبة 76.25% مما يدل على أن معظم أفراد العينة لهم تفكير واحد و متقارب وتجمعهم مسؤوليات واحدة إذ يؤدون عملهم بكل رزانة و دقة وهذه الفئة تمثل الفئة الراشدة و هذا ما يساعد على خلق جماعات عمل متعاونة فيما بينها و هو أيضا ما يسهل عملية الاتصال فيما بينهم، أما الفئة[30 و 40 سنة] و التي تمثل نسبة 10.62% فهي فئة تختلف في أفكارهم وقلة مسؤولياتهم وتمثل الفئة الشابة، أما بالنسبة للفئة [51-60 سنة]فهي تمثل نسبة10% وفيما يخص فئة [60 سنة فأكثر] فهي تمثل نسبة قليلة جدا وهي 3.12% .

1-2- حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أمـــــــي	5	3.12
ابتدائي	8	5
متوســط	126	78.75
ثـــــانوي	21	13.12
المجموع	160	100

« جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي»

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي متوسط ويمثل نسبة 78.75% مما يدل على أن تفكيرهم متقارب و أنهم يشكلون جماعات عمل متجانسة و متحدة فيما بينها تسمح لهم بالاتصال، وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي والتي تمثل نسبة 13.12 % أما بالنسبة للأفراد الأميين و ذوي المستوى الابتدائي فيمثلون نسبة قليلة جدا و هي 3.12% و 5% على التوالي، لكن هذه المستويات لا تؤثر على جماعات العمل لأن المستوى متقارب بحكم التجربة المهنية لهم في العمل.

1-3- حسب عامل الخبرة :

الفئـــــــــات	التكرار	النسبة المئوية
من 10-15	0	0
من 16-20	22	13.75
من 21-25	115	71.87
26 فـــأكثر	23	14.37
المجمـــوع	160	100

« جدول رقم (3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب عامل الخبرة »

يتضح من الجدول أن أغلبية العمال تراوح أقدميتهم بين [25–21 سنة] حيث يمثلون نسبة 71.87 % و هذا راجع إلى التحاقهم المبكر بالمركب، و كذلك الفئة **[**16- 20**]** التي تمثل نسبة 13.75 % و الفئة [26 فأكثر] التي تمثل نسبة 14.37 % وهذا ما يسمح بخلق جماعات عمل متماسكة و متفاعلة ومتعاونة فيما بينها تساهم في السير الحسن للعمل ورفع الإنتاج.

1-4- حسب الوظيفة (المنصب) :

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
التركيب النهائي	43	26.87
البناء المعدنـــي	66	41.25
التصنيــع	35	21.87
الصيانـــة	16	10
المجموع	160	100

« جدول رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المناصب»

2- تفريغ و تفسير النتائج حسب محاور الاستمارة :

2-1- حسب محور الاتصال (الرسمي وغير الرسمي)

البند الأول: هل تتصل بزملائك في العمل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	153	95.62
لا	7	4.37
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (5)»

- إذا كان الجواب نعم فمتى ذلك ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
أثناء العمل	39	25.49
في أوقات الراحة	87	56.86
الاثنين معا	27	17.64
المجموع	153	100

«جـــــدول رقم (6)»

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال بنسبة كبيرة قدرها 95.62% صرحوا بأنهم يتصلون ببعضهم البعض سواء كان ذلك أثناء العمل أو في أوقات الراحة و هذا راجع إلى رغبة العمال الشديدة في التلاقي والاتصال بينهم، مما يسمح بتشكيل جماعات عمل غير رسمية متعاونة و متماسكة فيما بينها في إطار علاقات غير رسمية و هذا ما يساعد هذه الجماعات على التكيف النفسي و الإحساس بالاستقرار والأمن مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم في حين تظهر نسبة ضئيلة جدا من الأفراد ليست من رأي الأغلبية، إذ أنهم لا يتصلون بزملائهم في العمل و يرون أنه لا جدوى من إقامة علاقات سواء أثناء العمل أو في أوقات الراحة إلا في حدود العمل و يغلب على هؤلاء الطابع الانعزالي.

البند الثاني: ما هي الوسائل التي تستعملها للاتصال بزملائك ؟

الإجابـــات	التكرار	النسبة المئوية
شفـــويـــــا	134	83.75
عن طريق الرسـائل	0	0
بواسطـــة الهـــاتف	0	0
عن طريق المشرف	17	10.62
عن طريق زميل آخر	9	5.62
المجمـــوع	160	100

« جـــــدول رقم (7) »

يتضح من الجدول أن أغلب العمال يتصلون فيما بينهم اتصالا مباشرا وشفويا و هذا ما تمثله نسبة 73.75% ، وهو ما يسمح بإقامة علاقات غير رسمية في إطار العمل تمكنهم من الالتقاء و الحديث فيما بينهم عن أمور تخص العمل أو أمور خارجية واجتماعية تنسيهم أعباء العمل مما يرفع من معنوياتهم في حين أن نسبة تقدر بـ 10.62% يتصلون بزملائهم عن طريق المشرف ونسبة 5.62% يتصلون بواسطة زميل آخر و هذا قد يعود إلى أسلوب المشرف الصارم، أو إلى أن طبيعة العمل تفرض هذا النوع من الاتصال.

البند الثالث: هل تستطيع الاستغناء عن الاتصال بزملائك ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	21	13.12
لا	139	86.87
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (8)»

كانت الإجابة على هذا البند إيجابية بنسبة كبيرة تقدر بـ 86.87% مما يدل على أن العمال لا يستطيعون الاستغناء عن بعضهم البعض و لا عن الاتصال ببعض و هذا يعني أن الاتصالات بينهم في الإطار غير الرسمي أصبحت شيئا ضروريا و مهما في حياتهم المهنية و لا يستطيعون الاستغناء عنه، غير أن هناك نسبة تقدر بـ 13.12 % من العمال ترى بأن الاتصال بين العمال ليس ضروريا وأنه بإمكانهم الاستغناء عنه، وقد يعود ذلك إلى طبيعة عملهم أو أنهم ذوي طابع انعزالي و انطوائي.

البند الرابع: هل تستمر علاقتك مع زملائك خارج إطار العمل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	128	80
لا	32	20
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (9)»

- إذا كان الجواب بنعم فما نوع العلاقة ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
صداقـــة	85	66.4
قـرابـــة	8	6.25
زمـــالـــة	35	27.34
المجموع	128	100

« جـــــدول رقم (10)»

- و أين تلتقي بهم ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
في المنزل	8	6.25
في المقهى	113	88.28
في النادي	0	0
في قاعة رياضة	7	5.46
في قاعة كمبيوتر	0	0
المجموع	128	100

« جـــــدول رقم (11) »

نلاحظ من خلال الجداول(9 و10 و11)أن نسبة 80% من العمال تستمر علاقتهم خارج إطار العمل و تتراوح هذه العلاقة بين الصداقة بنسبة 66.4 % و الزمالة بنسبة 27.34% و نسبة قليلة من القرابة تقدر بـ 6.25% و ذلك في أماكن مختلفة كالمقاهي والمنازل وقاعات الرياضة و غيرها مما يدل على تماسك العمال و ارتباطهم ببعضهم داخل وخارج العمل كجماعة متفاهمة و متعاونة فيما بينها و هذا ما يسمح بارتفاع معنوياتهم، أما النسبة المتبقية 20% فقد أجابت بعدم استمرار العلاقات مع الزملاء خارج إطار العمل، نظرا لبعد مقر سكناهم أو لانشغالهم بأمور أخرى أو أنهم يمثلون نسبة العمال الذين لا يرغبون بالاتصال بزملائهم سواء داخل العمل أو خارجه وهذا راجع إلى طبيعتهم الانعزالية و الانطوائية .

<u>البند الخامس:</u> هل تتصل بزميلك لأن ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نوع العمل يفرض ذلك	53	33.12
لتتناقش معه حول كيفية العمل	39	24.37
لأنك بحاجة إلى الحديث معه	47	39.37
لأن المشرف كلفك بمساعدته في العمل	21	13.12
لكي تبلغه بتعليمات المشرف	0	0
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (12)»

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 33.12% من العمال يرون أن طبيعة العمل تفرض عليهم الالتقاء ببعض و كذلك ليتناقشوا فيما بينهم حول كيفية أداء العمل و التي تمثل نسبة 24.37% أو لأن المشرف كلف أحدهم بمساعدة زميله و التي تمثل نسبة 13.12%،لكنهم بطريقة أو بأخرى هم دائما على اتصال مستمر ببعضهم البعض سواء كان ذلك من أجل العمل أو من أجل الحديث عن أشياء خارجة عن العمل وهو ما تعبر عنه نسبة 29.37% مما يزيد من تماسكهم وتفاعلهم فيما بينهم وبالتالي تكوين جماعات عمل غير رسمية بصورة دائمة ومستمرة تسمح بارتفاع معنوياتهم.

<u>البند السادس :</u> هل تتلقى تعليمات المشرف بطريقة ؟

الإجــابـــات	التكرار	النسبة المئوية
شــفـــويـــة	57	35.62
مكتـــوبـــة	67	41.87
الاثنين معـــا	36	22.5
المجمـــوع	160	100

« جـــــدول رقم (13)»

- إذا كان الجواب بطريقة مكتوبة فكيف ذلك ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
بواسطة لوحة الإعلانات	64	71.91
المذكرات والتقارير	25	28.08
الخطابات والرسائل	0	0
المجموع	89	100

« جـــــدول رقم (14)»

نلاحظ من خلال الجداول أن العمال منهم من يتلقون تعليمات المشرف بطريقة مكتوبة وذلك بنسبة 41.87% و منهم من يتلقاها شفويا بنسبة 35.62% و البعض الآخر يتلقى التعليمات شفويا وكتابيا في نفس الوقت وذلك حسب طبيعة كل فريق مما يدل على وجود اتصال رسمي وغير رسمي في آن معا بين المشرف ومرؤوسيه فهو يتصل بهم رسميا عندما يوجه إليهم تعليماته سواء كان ذلك بواسطة لوحة الإعلانات أو بواسطة المذكرات والتقارير، ويتصل بهم بصورة غير رسمية عندما ينقل إليهم التعليمات شفويا مما يسمح بتجاذب أطراف الحديث في أمور خارجة عن إطار العمل و هو ما يشعر العمال بفائدتهم وأهميتهم في العمل و يزيدهم تقديرا واحتراما فيرفع من معنوياتهم.

<u>البند السابع :</u> هل تستوعب التعليمات الصادرة عن المشرف ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	125	78.12
لا	35	21.87
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (15) »

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من العمال قدرها 78.12% صرحوا بأنهم يتفهمون تعليمات المشرف و يستوعبونها وبالتالي يقومون بتنفيذها و هذا يعود إلى أسلوب المشرف الجيد والواضح في الشرح و الإقناع آخذا بعين الاعتبار المستوى التعليمي للعاملين

و مدى فهم كل عامل للتعليمة المعطاة له، إضافة إلى أن الوسائل التي يستعملها المشرف في الاتصال تحقق نجاحا كبيرا في فهم التعليمات، وهذا ما ساعد على زيادة الرضا لدى العمال عن العمل و عن المشرف و بالتالي ترتفع معنوياتهم، فيما نجد نسبة تقدر بـ21.87% من العمال لا يستوعبون تعليمات المشرف مما قد يؤدي بهم إلى ارتكاب الأخطاء في العمل أو الوقوع في حوادث و هذا يرجع أساسا إلى اختلاف المستوى التعليمي بينهم ونقص الخبرة لديهم أو إلى طريقة المشرف نفسه في إيصال المعلومات، حيث أن اختيار الوسائل الاتصالية من طرف المشرف تحقق فهما للتعليمات و الأوامر لدى العمال.

البند الثامن: هل تتناقش مع المشرف حول التعليمات والأوامر المعطاة لك ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	128	80
لا	32	20
المجموع	160	100

« جــــدول رقم (16) »

يتضح من الجدول أن نسبة قدرها80% من العمال أجابوا بأنهم يتناقشون مع المشرف حول التعليمات المعطاة لهم، هذه المناقشات تسمح لهم بتكوين علاقات جيدة مع المشرف في إطار غير رسمي حيث تبدأ المناقشة حول العمل و تنتهي بأمور أخرى خارجة عن إطار العمل، و هذا ما يخلق للعامل جوا ملائما و مريحا في العمل و يزيد من إحساسه بالمسؤولية والرضا اتجاه عمله و بالتالي ترتفع روحه المعنوية، بيد أن النسبة الباقية 20% من العمال لا يتناقشون مع المشرف حول تلك التعليمات، وقد يعود هذا إلى فهمهم و استيعابهم السريع لها أو إلى عدم رغبتهم في مناقشة المشرف أو إلى وجود خلافات معه مما يجعلهم انطوائيين وانعزاليين ولا يؤدون عملهم على أكمل وجه في بعض الأحيان.

البند التاسع: هل فوج عملك متفاهم و متعاون فيما بينه ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	144	90
لا	16	10
المجموع	160	100

« جــــدول رقم (17) »

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد بنسبة 90% يرون أن فوج عملهم متفاهم ومتعاون فيما بينه و هذا راجع إلى الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المتشابهة وإلى مهامهم المتكاملة، ضف إلى ذلك طول الفترة التي قضوها إلى جانب بعضهم في العمل، هذه الفترة سمحت بخلق جو يسوده روح التضامن و المحبة و الأخوة، و نتجت عنها علاقات جيدة ومتينة في إطار غير رسمي، تؤدي هذه العلاقات إلى تمسكهم أكثر بالجماعة و مبادئها وهذا ما يساعدهم على مواجهة المشاكل التي تعترضهم أثناء العمل وهكذا ترتفع معنوياتهم، في حين توجد نسبة من العمال قدرها 10% يرون عكس ذلك إذ يميلون إلى العزلة والانطواء و يفضلون أداء واجبهم فقط دون الاحتكاك بالجماعة.

البند العاشر: هل تفضل البقاء في هذا الفوج ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	141	88.12
لا	19	11.87
المجموع	160	100

« جــــدول رقم (18)»

نلاحظ أن أغلبية العمال بنسبة كبيرة قدرها 88.12% يفضلون البقاء في نفس الأفواج التي يعملون بها و يمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء العمال وجدوا داخل أفواجهم ما يرضـــي

دوافعهم و حاجاتهم النفسية من التقدير و الاحترام المتبادل و الثقة و الأمن، إضافة إلى أن مهامهم المتماثلة و المتكاملة التي يؤدونها جعلتهم يتمسكون بفوج عملهم، ضف إلى ذلك شعورهم بالانتماء وأنهم جزء لا يتجزأ من الجماعة التي يعملون معها ، و هذا ما يزيدهم إحساسا بالاستقرار و الأمن مما يؤدي إلى ازدياد فعاليتهم و ارتفاع معنوياتهم ، بينما نجد نسبة تقدر بـ 11.87% من العمال لا يفضلون البقاء في الأفواج التي يعملون بها وقد يعود ذلك إلى وجود خلافات وصراعات مع أعضاء الفوج أو إلى عدم ارتياحهم و رضاهم عن الفوج أو أن المهام التي يؤدونها لا تناسبهم و لا يرتاحون لها.

البند الحادي عشر: لتوضيح قرارات أو طرق عمل جديدة، فهل تعقد الإدارة اجتماعات عمل مع العمال لذلك ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	29	18.12
لا	131	81.87
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (19)»

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أن قدرها 81.87% من العمال تنفي عقد اجتماعات بينهم وبين الإدارة من أجل توضيح القرارات أو الطرق الجديدة في العمل، فهم يتلقون فقط تعليمات من طرف المشرف يوضحها لهم و يقومون بتنفيذها ، مما يجعلهم يشعرون بأنهم أداة من أدوات الإنتاج لا غير وأنه لا حق لهم في المشاركة في صنع القرارات ، و هذا ما يؤدي إلى انخفاض أدائهم و بالتالي انخفاض معنوياتهم، حيث أن إشراك العمال في الاجتماعات الخاصة بتوضيح القرارات الجديدة من شأنه أن يرفع من إرادة العامل و زيادة تمسكه بالعمل وبتحسين أدائه، في حين أن إهمال الإدارة للعمال و عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات والاجتماعات قد يحبط من عزيمتهم ويجعلهم غير راغبين في العمل مما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم وبالتالي انخفاض الأداء والإنتاج.

البند الثاني عشر: هل تقوم بإبلاغ المشرف عن سير العمل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	137	85.62
لا	23	14.37
المجموع	160	100

« جــــدول رقم (20) »

- إذا كان الجواب نعم فهل تبلغه ؟

الإجــابـات	التكرار	النسبة المئوية
كل يـــــوم	137	100
كل أسبوع	0	0
كل شهـــر	0	0
المجمــوع	137	100

« جــــدول رقم (21) »

يتضح من الجداول أن نسبة قدرها 85.62% من العمال يقومون بإبلاغ المشرف عن سير العمل كل يوم و هو واجب مفروض عليهم و هذا في إطارالإتصال الرسمي بين الرئيس والمرؤوسين ، فكما أن المشرف يبلغهم بتعليمات وأوامر الإدارة و عليهم تنفيذها ، فمن الطبيعي أن يسترجع المشرف معلومات عن سير العمل يوما بيوم حتى لا يحدث أي خلل أو تهاون في العمل ، و هذا الاتصال يسمح بتكوين علاقات بين العمال و المشرفين في إطار غير رسمي نتيجة لاحتكاكهم اليومي ببعض والتقائهم سواء في مجال العمل أو خارجه مما يسمح بارتفاع معنويات الأفراد، في حين نجد نسبة تقدر بـ 14.37% من أفراد العينة لا يقومون بإبلاغ المشرف عن سير العمل، و ذلك قد يعود إلى وجود خلافات مع المشرفين أو لاعتقادهم أنه لا جدوى من إخبار المشرف لأنه على علم مستمر بسير العمل.

انطلاقا من تحليل بنود محور الاتصال (الرسمي وغير الرسمي)اتضح أن الأفراد هم على اتصال مباشر و دائم مع بعضهم البعض سواء أثناء العمل أو في أوقات الراحة، ولا يستطيعون الاستغناء عنه، بمعنى أن الاتصال غير الرسمي متوفر بصفة جيدة، ذلك بأنه يسمح لهم بتشكيل جماعات غير رسمية متعاونة ومتضامنة فيما بينها و متماسكة تجمعها علاقات طيبة ومتينة تمتد حتى خارج مجال العمل في شكل صداقة وقرابة بحيث يلتقون في أماكن مختلفة، وهم لا يتصلون ببعضهم فقط لأن طبيعة العمل تفرض عليهم الاتصال، بل لأنهم بحاجة إلى الالتقاء و الحديث بحكم الصداقة والمحبة التي دارت بينهم وحتى يتمكنوا من نسيان أعباء العمل ولو للحظات، هذا بالنسبة للاتصال غير الرسمي أما الاتصال الرسمي فهو يتم بطريقة سليمة، يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من قبل المشرف الذي يستعمل الأسلوب الشفوي و الكتابي لإيصال قراراته و تعليماته وشرحها للعمال للوصول إلى فهم جد لها من طرفهم لأن تعدد الأساليب الاتصالية تزيد من درجة استيعابها وفهمها من طرف العمال و من ثم تنفيذها و تم إبلاغ المشرف عن سير العمل خطوة بخطوة حتى لا يحدث أي خلل أو خلط في العمل، و هكذا تنشأ علاقات بين المشرف ومرؤوسيه في شكل غير رسمي تعطي للعامل إحساسا بأهميته كعضو فعال في المؤسسة.

2-2- محور الروح المعنوية :

البند الأول : هل تهتم الإدارة بشكاوي العمال ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	23	14.37
لا	137	85.62
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (22) »

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 85.62% من العمال صرحوا بأن الإدارة لا تهتم بشكاويهم و لا تحملها محمل الجد و تهملها و ترد عليها في المقابل بوعود كاذبة دون تنفيذ، مما يجعل العمال يتكاسلون عن العمل و يتخاذلون فيه و لا يتحمسون له، و تدور معظم الشكاوي حول تحسين الظروف الفيزيقية للعمل من إضاءة وتهوية وتدفئة و غيرها و كذلك حول تحسين الظروف الاجتماعية مثل زيادة الأجور و العلاوات و توفير فرص الترقية ، وإهمال الإدارة لمثل هذه الشكاوي يؤدي بهم إلى انخفاض معنوياتهم، أما بالنسبة الباقية 14.37 % فهم يعترفون بأن الإدارة تهتم بشكاوي العمال، و ذلك يعود إلى أن مطالبهم سهلة التنفيذ من طرف الإدارة أولأن طبيعة عملهم لا تكلفهم متاعب كثيرة ولا تتطلب منهم شكوى.

البند الثاني : هل تساهم في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	29	18.12
لا	131	81.87
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (23) »

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من العمال تقدر بـ 81.87% قد أجابوا بعدم مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، مما يدل على أن إدارة المركب لا تهتم بآراء ووجهات نظر العاملين واقتراحاتهم حول القضايا التي تخص العمل و التي قد تعود بالنفع على المؤسسة، إذ أنه كلما منحت الإدارة فرصة للعمال للمساهمة في اتخاذ القرارات كلما زادهم ذلك إحساسا بالتقدير و المسؤولية تجاه العمل ، مما يؤدي بهم إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم و بالتالي ارتفاع معنوياتهم ، في حين أن إهمال الإدارة للعمال و عدم اعتبارهم كأفراد لهم الحق في صنع القرارات المتعلقة بالعمل الذي يؤدونه ، فإن هذا من شأنه أن يحبط من عزيمة العمال فيتكاسلون عن العمل و تنخفض إنتاجيتهم و بالتالي معنوياتهم بينما نجد نسبة لا بأس بها من العمال تقدر بـ 18.12% أجابوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل و ذلك بحكم خبرتهم الطويلة و التي تخول لهم ذلك.

البند الثالث : هل الأجر الذي تتقاضاه يعادل المجهود الذي تبذله ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	16	10
لا	144	90
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (24) »

كانت الإجابة على هذا البند سلبية بنسبة كبيرة جدا تقدر بـ 90% من مجموع أفراد العينة والتي تمثل الأغلبية الساحقة ، حيث يرى العمال أن الأجر الذي يتقاضونه لا يعادل المجهود الذي يبذلونه في العمل وهو غير مناسب وغير كاف نظرا لانخفاض القدرة الشرائية للعمال وغلاء المعيشة، مما يشعرهم بضياع مجهوداتهم من أجل تحقيق الكفاية المادية التي تنعكس على أوضاعهم العائلية، و يؤدي بهم عدم الرضا عن الأجر إلى انخفاض أدائهم والتالي تنخفض معنوياتهم، إذ أن اهتمام الإدارة بنظام زيادة الأجور والحوافز و المكافئات له دور كبير في تشجيع العمال و دفعهم و تحميسهم للعمل أكثر مما يؤدي بهم في النهاية إلى

ارتفاع معنوياتهم، في حين نجد نسبة ضئيلة قدرها 10% من العمال أجابوا بأن الأجر الذي يتقاضونه يعادل المجهود الذي يبذلونه، و ذلك لرضاهم و اقتناعهم به أو لعدم تعدد مسؤولياتهم.

البند الرابع: هل ترى أن المنصب الذي تشغله موافق لخبراتك ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	95	59.37
لا	65	40.62
المجموع	160	100

« جــــدول رقم (25) »

يتضح من الجدول أن نسبة 59.37 % من العمال يرون أن المنصب الذي يشغلونه موافق لخبراتهم، ذلك بأنهم قادرين على إنجاز الأعمال و المهام في المناصب التي يشغلونها بكل جدارة وأن لديهم خبرة طويلة فيها مما يجعلهم أكثر تمسكا بعملهم و ارتباطا به وهو الشيء الذي يرفع من معنوياتهم، في حين أن النسبة الباقية من العمال 40.62% فيرون أن خبراتهم لا تتناسب مع المنصب الذي يشغلونه، فقد تكون خبرتهم حول ذلك المنصب قليلة وناقصة في مجال معين أو قد تفوق المنصب الذي يشغلونه مما يجعلهم غير راضين عن أعمالهم ويرغبون في الانتقال منها وهذا ما يؤدي بهم إلى انخفاض معنوياتهم.

البند الخامس : هل تتغيب عن العمل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
أحيــانــا	73	45.62
دائــمـــا	0	0
لا تتغيب	87	54.37
المجموع	160	100

« جــــدول رقم (26) »

يتضح من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين يتغيبون أحيانا تقدر بـ 45.62% ويرجع هذا التغيب إلى عدة أسباب كالمرض مثلا أو عدم رضا العامل عن عمله أو عدم رضاه عن علاقاته مع زملائه أو مع المشرف وغير ذلك كل هذه الأسباب و غيرها من شأنها أن تخفض من معنويات العامل فتؤدي به إلى التغيب، فعدم رضا العامل عن الظروف الفيزيقية مثلا كقلة الإضاءة أو قلة التهوية يجعله متذمرا و غير راغب في العمل و يصبح شديد التوتر فتنخفض معنوياته و تكثر غيابا ته، بينما نجد نسبة قدرها 54.37% من العمال لا يتغيبون على الإطلاق عن العمل و هذا ليس راجع لاهتمامهم بالعمل و حماسهم له فحسب بل يتعلق أيضا بالإجراءات المشددة التي تفرضها عليهم إدارة المركب، مما يجعلهم مقيدين بالقوانين الصارمة .

البند السادس : ما هي في رأيك أسباب تغيب العمال عن العمل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
مشاكل شخصية	114	71.25
ممارسة أعمال إضافية	11	6.87
عدم رضا العامل عن عمله	14	8.75
قلة الأجور والمكافئات	21	13.12
قلة فرص الترقية	0	0
عدم رضا العامل عن علاقته مع زملائه	0	0
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (27) »

ترى نسبة كبيرة من أفراد العينة قدرها 71.25% أن من بين أسباب تغيب العامل عن عمله هي المشاكل الشخصية، كأن يمرض العامل أو أحد أفراد عائلته، ولا يجد من يلازمه أو يتابع علاجه خاصة إذا كان المرض مزمنا وقد تطول فترة علاجه، أو أن يكون لديه مشاكل عائلية و لا يستطيع حلها إلى غير ذلك مما يجعله شديد التوتر وكثير التغيب ،

في حين يرى البعض الآخر أن أسباب التغيب عن العمل قد تعود إلى ممارسة أعمال إضافية من طرف العامل أو إلى عدم رضا العامل عن عمله أو إلى قلة الأجور و المكافئات ، كل هذه العوامل وغيرها تؤدي بالعامل إلى انخفاض معنوياته فتكثر غيابا ته عن العمل.

البند السابع: هل سبق لك و أن انتقلت من مصلحة أومن قسم إلى آخر ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	63	39.37
لا	97	60.62
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (28) »

- إذا كان الجواب نعم فلماذا ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
لأنك على خلاف دائم مع المشرف	6	9.52
لأن علاقتك ليست جيدة مع زملائك	6	9.52
لأنك غير راض عن العمل في تلك المصلحة	5	7.93
لأنه قرار صادر من الإدارة بانتقالك	38	60.31
لأن المصلحة التي انتقلت إليها فيها فرص للترقية	8	12.69
المجموع	63	100

« جـــدول رقم (29) »

يتضح من خلال الجدول أن نسبة قدرها 60.62% من العمال لم ينتقلوا أو لم يغيروا مناصبهم، مما يدل على رضاهم عن عملهم و عن شعورهم بالأمن و الاستقرار فيه إضافة إلى رضاهم عن الأفواج و الجماعات التي يعملون بها مما يؤدي إلى نشوء علاقات طيبة وحسنة بين الأفراد تسمح لهم بالتمسك أكثر بهذه الجماعات وبالعمل أو المنصب الذي

يشغلونه فيتحسن أداؤهم وترتفع معنوياتهم، في حين نجد نسبة من العمال قدرها 39.37% قد انتقلوا إلى مناصب أخرى و هذا راجع في الأساس إلى أنه قرار صادر من الإدارة بانتقالهم و هو ما تعبر عنه نسبة 23.75%، وليس باستطاعتهم معارضة قرارات الإدارة
مهما كانوا متمسكين بمناصبهم السابقة أو بالأفواج التي كانوا يعملون بها مما يؤدي بهم إلى انخفاض معنوياتهم، و منهم من غير منصبه أو طلب تغييره بسبب خلافه الدائم مع المشرف أو بسبب علاقاته السيئة مع زملائه أو لعدم رضاه عن العمل وشعوره بالملل فيه، فتغيير المنصب من شأنه أن يبعد العامل عن الملل و الروتين الذي يعيشه يوميا داخل المركب، لكن دوران العمل و الانتقال المستمر فيه من شأنه أن يؤثر في نفسية العامل و في دافعيته للعمل فينخفض أداؤه وبالتالي تنخفض معنوياته.

البند الثامن : في رأيك بماذا تهتم الإدارة بالدرجة الأولى ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
بتحسين ظروف العمل	11	6.87
بزيادة الإنتاج	142	88.75
بزيادة الأجور	0	0
بالعمال	7	4.37
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (30) »

حسب رأي العمال فإن الإدارة تهتم أكثر بزيادة الإنتاج و هو ما دلت عليه نسبة 88.75%، وهذا على حساب راحة العمال و حالتهم النفسية و الاجتماعية حتى تحقق أرباحا عالية و في المقابل هي لا تهتم حتى بزيادة الأجور كحافز مادي يدفع العمال للعمل أكثر وللإنتاج أكثر، مما يجعلهم غير راضين عن أسلوب الإدارة في التعامل معهم وبالتالي تنخفض معنوياتهم ، كما نلاحظ أيضا أن اهتمام الإدارة بتحسين الظروف الفيزيقية ضئيل جدا ويقدر بنسبة 6.87%، حيث أن ظروف العمل السيئة من قلة الإضـاءة و سـوء التدفئـة

والتهوية لا تساعد العمال على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، و بالتالي فهي تساهم في الحد من مهاراتهم و تفقدهم الرغبة والتحمس للعمل مما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم

البند التاسع: هل توفر لكم المؤسسة فرصا للترقية ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	11	6.87
لا	149	93.12
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (31) »

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال بنسبة كبيرة جدا قدرها 93.12% قد صرحوا بأن إدارة المركب لا توفر لهم فرصا للترقية فهم يشغلون مناصب تحصلوا عليها منذ التحاقهم بالمركب، فترقية العامل إلى منصب أعلى حتى ولو إلى قائد فوج تشعره بأهميته وبقدرته على أداء الأفضل والأحسن و يزيده ذلك إحساسا بالمسؤولية والاستقرار في العمل فترتفع معنوياته والعكس صحيح ، بينما نجد نسبة ضئيلة جدا قدرها 6.87% من العمال قد حصلوا على ترقيات بحكم أقدميتهم وخبرتهم وتفانيهم في العمل.

البند العاشر : هل يميز رئيسك في العمل بينك وين العمال الآخرين ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	82	51.25
لا	78	48.75
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (32) »

نلاحظ من الجدول أن نسبة تقدر بـ 51.25% من العمال أجابوا بأن المشرف يميز في المعاملة بين العمال، فيفضل عاملا عن الآخر و يميل إلى أحدهم دون الآخـــر ممـا يشعـر

العمال بسوء المعاملة من قبل المشرف واحتقاره لهم، وهذا راجع إلى طبيعة المشرف وسلوكه غير العادل المتحيز في المعاملة وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى انخفاض معنويات العمال، في حين أن نسبة تكاد تكون مساوية للنسبة الأولى قدرها 48.75% من الأفراد يلقون معاملة حسنة وعادلة من قبل المشرف، تسمح لهم بتكوين علاقات معه في إطار غير رسمي، وبالتالي يتحسن أداؤهم وترتفع معنوياتهم.

البند الحادي عشر: إذا وجدت منصب عمل في مؤسسة أخرى وكانت ظروف العمل فيها والأجر هي نفسها في المؤسسة التي تعمل بها فهل تنتقل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	50	31.25
لا	110	68.75
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (33) »

- في حالة الإجابة بلا فما هي الأسباب ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
لأنك مرتبط بعملك	15	13.63
الأقدمية في العمـل	56	50.90
لأنك لا تستطيع الاستغناء عن زملائك	34	30.90
لأنك مرتبط بالمؤسسة التي تعمل بها	5	4.54
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (34) »

نلاحظ من خلال الجدول رقم(32) أن نسبة تقدر بـ 31.25% من العمال أجابوا بنعم على هذا البند بمعنى أنه إذا عرض عليهم عمل آخر حتى ولو كـان يتشـابـه في الظـروف

والأجر مع العمل الذي يقومون به فإنهم ينتقلون إليه وهذا راجع إلى سوء العلاقات بين زملاء العمل أو مع المشرف، أو لبعد مكان إقامتهم عن العمل، أو أنهم غير راضون عن المناصب التي يشغلونها، في حين أن النسبة الباقية والتي تقدر بـ 68.75% من الأفراد لا يفضلون الانتقال من مناصبهم إلى مناصب أخرى في مؤسسة أخرى لعدة أسباب، من بينها أنهم مرتبطون بعملهم ومتمسكون به كثيرا(13.63%) لأنه يتيح لهم فرصة الالتقاء والاتصال ببعضهم وكسب صداقات كي يتم العمل في جو يسوده الأخوة والمودة، إضافة إلى أن بعضهم يفضلون البقاء في هذا المركب لأقدميتهم فيه(50.9%) و لخبرتهم في العمل، فهم لا ينتقلون إلى عمل آخر في مؤسسة أخرى ليست لديهم خبرة كافية فيه، ومنهم من لا ينتقل بسبب عدم قدرته على ترك زملائه والاستغناء عنهم(30.9%) ولا يستطيع استبدالهم بآخرين، فلقد ألفهم وأحبهم وأقام معهم علاقات صداقة متينة وصادقة، وهناك من يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل بها(4.54%) وهو مرتبط بها روحيا وجسديا على الرغم من كل الظروف والعراقيل التي يواجهها في أداء عمله.

البند الثاني عشر: هل يشجع المسؤول كل من يقوم بعمله على أحسن وجه ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	47	29.37
لا	113	70.62
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (35) »

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 29.37% من الأفراد صرحوا بأن المشرف يشجعهم إثر قيامهم بعملهم على أكمل وجه، هذا راجع إلى أسلوب المشرف في الثناء على مرؤوسيه حتى يحمسهم للعمل أكثر، حيث أن تحفيز العمال معنويا من شأنه أن يكون دافعا للأداء الجيد وبالتالي يؤدي ذلك إلى ارتفاع معنوياتهم ، في حين أن النسبة الباقية 70.62% من العمـال لا يلقون أي تشجيع من قبل المشرف، فهو يلقــي عليهم الأوامر والتعـليمـات و يفـرض عليهــم

تنفيذها دون أن يوجه إليهم أي تشجيع أو مديح أو شكر، مما يشعر العمال بأنهم مجرد أداة لرفع الإنتاج ، فيعود ذلك عليهم بعدم الرضا عن العمل وعن المشرف ويؤدي بهم الحال إلى انخفاض معنوياتهم ، ذلك بأن التشجيع المعنوي قد يكون حافزا و دافعا على العمل و تحسين الأداء وبالتالي ارتفاع المعنويات.

البند الثالث عشر: هل تتعرض للعقوبات من طرف الإدارة بسبب تهاونك في العمل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	123	76.87
لا	37	23.12
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (36) »

- إذا كان الجواب نعم فما نوع العقوبة ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
الإنذار والتوبيخ	100	81.30
الخصم من الأجر	5	4.06
الإيقاف عن العمل لبضعة أيام	18	14.63
المجموع	123	100

« جـــــدول رقم (37) »

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من العمال قدرها 76.87% يتعرضون للعقوبات في حال إهمالهم أو تهاونهم في العمل وفي الغالب يتم إنذارهم وتوبيخهم(81.3%) مما يشعر العمال بأنهم أخفقوا في إنجاز مهامهم فتنخفض معنوياتهم ، في حين نجد النسبة الباقية 23.12% من العمال لا يتعرضون للعقوبات ، و هذا راجع إلى عدم اهتمام المشرف

وإهماله للعمل وللعمال ، بمعنى الأسلوب الديمقراطي و المتسامح في الإشراف ضروري مع العمال و هو أفضل من الأسلوب التعسفي والمهمل، حتى يشعر العمال بكيانهم كأفراد لهم عزة وكرامة تمكنهم من أداء أعمالهم بكل حرية وبالتالي ترتفع معنوياتهم.

البند الرابع عشر : هل تحصل على تشجيعات لمساهمتك في رفع الإنتاج ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	12	7.5
لا	148	92.5
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (38) »

- إذا كان الجواب نعم فما نوع التشجيع ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
منح شهادات شرفية	2	16.66
زيادة المكافئات والعلاوات	10	83.33
تحصل على ترقية	0	0
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (39) »

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية العمال بنسبة كبيرة قدرها 92.5 % أجابوا بعدم حصولهم على تشجيعات من أي نوع سواء مادية أو معنوية إثر مساهمتهم الفعالة في زيادة الإنتاج، فهم يعملون طوال السنة بجد ونشاط على أمل أن يحصلوا على نسبة من الأرباح لكن دون جدوى مما يؤدي إلى إحباطهم و تخاذلهم وتقاعسهم عن العمل فينخفض أداؤهم وبالتالي تنخفض معنوياتهم .

بينما نجد فئة قليلة من الأفراد نسبتها 7.5% قد حصلوا على تشجيعات منها منح شهادات شرفية و زيادة المكافئات و هي نسبة قليلة جدا تكاد تكون منعدمة ، نظرا لأن الإدارة ليس بإمكانها منح التشجيعات لعدد كبير من العمال.

البند الخامس عشر: هل حدث وأن قام عمال المركب بإضراب ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	160	100
لا	0	0
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (40) »

- إذا كان الجواب نعم فما هي الأسباب ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
انخفاض الأجور	99	61.87
نقص الخدمات الاجتماعية	28	17.5
سوء ظروف العمل	33	20.62
قلة المكافئات	0	0
تدني العلاقات الإنسانية	0	0
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (41) »

نلاحظ من خلال الجدول أن كل أفراد العينة(100%) صرحوا بأن كل عمال المركب قاموا بإضراب عن العمل لعدة مرات من أجل المطالبة بحقوقهم المتعلقة على وجه الخصوص بزيادةالأجوروهو ما عبرت عنه نسبة 61.87% نظرا لانخفاض القدرة الشرائية لهذه الفئة من العمال وتدني أجورهم، إضافة إلى نقص الخدمات الاجتماعية(17.5%) مـن

تطبيب وإطعام و نقل و الوسائل الترفيهية و غيرها وكذلك سوء ظروف العمل الفيزيقية من قلة التهوية والتدفئة و الإنارة والتي لا تهتم الإدارة بتحسينها وتعديلها، ضف إلى ذلك عدم توفر وسائل الأمن للوقاية من أخطار الحوادث، كل هذه الأسباب وغيرها يؤدي عدم توفرها إلى انخفاض معنويات العمال مما يجعلهم يتمردون على الوضع ويضطرون للقيام بإضراب من أجل إسماع صوتهم للإدارة.

البند السادس عشر: هل أنت راض عن أوقات العمل في المركب ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	130	81.25
لا	30	18.75
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (42) »

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة قدرها 81.25% من أفراد العينة أجابوا بأن أوقات العمل مناسبة وهم راضون عنها، حيث أنها تساعدهم على أداء عملهم و إتمامه في الوقت المحدد، مع وجود فترات للراحة تعينهم على استعادة نشاطهم البدني والاستعداد النفسي للعمل و هذا ما يسمح بارتفاع معنوياتهم، فيما نجد نسبة تقدر بـ 18.75% من الأفراد غير راضين عن أوقات عملهم و لا يجدونها مناسبة لهم وقد يعود ذلك إلى أن طبيعة العمل الذي يؤدونه لا تسمح لهم بالتمتع بفترات راحة طويلة، مما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم وشعورهم بالملل و التعب و الإرهاق.

البند السابع عشر : كيف تصف علاقتك مع زملائك في العمل

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
جيـــــدة	84	52.5
حسنـــــة	70	43.75
سيئـــــة	6	3.75
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (43) »

نلاحظ أن هناك علاقات بين زملاء العمل تتراوح بين الجيدة والحسنة(52.5% - 43.75%) تعود إلى شعورهم بالراحة والانسجام فيما بينهم بسبب اشتراكهم في نفس الوظائف و نفس الظروف، مما يسمح لهم بخلق جماعات عمل غير رسمية متماسكة ومتضامنة تربطها علاقات متينة وقوية و تسعى لتحقيق نفس الأهداف و هذا ما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم، أما النسبة الضئيلة المتبقية 3.75% فهي تمثل الأفراد الذين يغلب عليهم طابع العزلة والتذمر و هم يسعون دائما إلى خلق جو من الصراعات فيما بينهم و يرون عدم جدوى من إقامة علاقات مع الآخرين.

البند الثامن عشر : كيف تصف علاقتك مع رئيسك في العمل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
جيـــــدة	39	24.37
حسنـــــة	95	59.37
سيئـــــة	26	16.25
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (44) »

يتضح من الجدول أن نسبة تقدر بـ 59.37% من العمال علاقتهم حسنة مع رؤسائهم المباشرين و نسبة قدرها 24.37% علاقاتهم جيدة مع مشرفيهم، مما يدل على أن هؤلاء المشرفين يمتازون بالبساطة والعفوية و يشعرون أنهم عمال تماما مثل مرؤوسيهم فيحترمونهم ويقدرونهم و يقيمون معهم علاقات جيدة تسودها المحبة والمودة و التعاون سواء كان ذلك في إطار العمل أو خارجه، حتى يؤثر ذلك إيجابيا على أدائهم المهني و مردود يتهم وبالتالي ترتفع معنوياتهم، فيما ترى النسبة المتبقية من العمال 16.25% أن علاقاتهم مع رؤسائهم سيئة، و هذا يعود إلى أسلوب المشرف القاسي والمتسلط في توجيه الأوامر والتعليمات وفي طريقة معاملته لهم ، مما يؤدي إلى خلق جو من الصراعات والخلافات فيما بينهم تؤدي إلى انخفاض معنويات العمال .

البند التاسع عشر : كيف تجد ظروف العمل الفيزيقية ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ملائمة	38	23.75
غير ملائمة	122	76.25
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (45) »

ـ إذا كان الجواب غير ملائمة فهل تحاول الإدارة تحسينها ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	4	3.27
لا	118	96.72
المجموع	122	100

« جـــــدول رقم (46) »

نلاحظ أن معظم أفراد العينة بنسبة 76.25% أجابوا بعدم ملائمة الظروف الفيزيقية للعمل و التي تتمثل في نقص الإضاءة و نقص وسائل التهوية و التدفئة و عدم نظافة المكان إضافة إلى نقص الأمن للوقاية من أخطار الحوادث كالأقنعة والأحذية الواقية وبدلة العمل وذلك نظرا لاستخدام الكهرباء و الشرارات النارية و المواد السامة في بعض المهام، كما أن الإدارة لا تحاول تحسينها و تعديلها و هذا ما تدل عليه نسبة 96.72% مما يؤدي إلى تباطؤ العمال ف العمل و تقاعسهم عنه و بالتالي انخفاض معنوياتهم، فيما نجد نسبة تقدر بـ 3.75% من العمال يرون أن ظروف العمل مناسبة و ذلك يعود إلى أن بعض الو رشات أو الأقسام مجهزة بوسائل مناسبة للعمل وملائمة تسمح لهم بأداء واجباتهم على أكمل وجه.

البند العشرون: هل تخصص لكم الإدارة دورات تكوينية ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	57	35.62
لا	103	64.37
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (47) »

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نظـــري	46	80.7
تطبيقـــي	11	19.29
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (48)»

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المجيبين بنعم على هذا البند تقدر بـ 35.62% ونسبة المجيبين بلا هي 64.37% و هذا دل على أن المركب يعرف نقصا كبيرا في مجال التكوين، ومرد ذلك التكاليف الباهضة التي تتطلبها عملية التكوين مما اضطرها إلى القـيــام بتكويــن

نظري و هذا ما تدل عليه نسبة 80.7% فيما عدا بعض الأعمال التي تتطلب تكوينا تطبيقيا(19.29%) مما يدل على أهمية التكوين كوسيلة لتحسين أداء العامل بزيادة مهاراته ومعارفه و خبراته في العمل و مسايرة للتطور المستمر في مجال الصناعة و التكنولوجيا كما أن التكوين يجعل العمال أكثر حماسا و اندفاعا للعمل و يؤدي بهم الأمر إلى ارتفاع معنوياتهم.

البند الواحد و العشرون: هل ساعد التكوين الذي تلقيته على تطوير مهاراتك وقدراتك؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	44	77.19
لا	13	22.8
المجموع	160	100

« جــــــدول رقم (49)»

بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بأنهم تلقوا تكوينا داخل المركب فإنهم يرون بأن مهاراتهم و قدراتهم قد تطورت وتحسنت من خلال التكوين و هو ما تعبر عنه نسبة 77.19% و هذا يبين ما للتكوين من دور فعال في تطوير القدرات وتحسين الأداء و بالتالي ارتفاع المعنويات أما النسبة المتبقية 22.8% من الأفراد يرون أن مهاراتهم لم تتحسن بعد تلقيهم لدورات التكوين نظرا لقلة المعلومات التي تلقوها زيادة على أنها معلومات نظرية أو لعدم تركيزهم أثناء فترة التكوين، مما يدل على أن التكوين التطبيقي له دور فعال و إيجابي في إكساب المعارف و المهارات وأن التكوين النظري وحده غير كاف.

البند الثاني والعشرون: هل تشعر بالرغبة والحماس إثر تلقيك لدورات التكوين ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	12	21.05
لا	45	78.94
المجموع	57	100

« جـــــدول رقم (50) »

نلاحظ أن الأفراد الذين حصلوا على تكوين لا يشعرون بالرغبة و الحماس في العمل وهو ما تمثله نسبة 78.94% و هذا راجع إلى نقص أو انعدام الظروف التحفيزية التي تعمل على تنمية الدافعية لديهم نحو أعمالهم مهما كانت جودة التكوين،كالترقية و المكافئات وزيادة الأجور والظروف الفيزيقية المحيطة بهم مما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم،في حين أن نسبة الذين يشعرون بالرغبة و الحماس ويبدون رغبة واهتماما كبيرا بالعمل فلا تتجاوز21.05% و قد يعود السبب إلى حبهم لعملهم و تمكنهم منه و ارتباطهم به.

انطلاقا من تحليل بنود محور الروح المعنوية تبين أن معنويات العمال منخفضة إلى درجة كبيرة لعدة أسباب من بينها عدم اهتمام الإدارة بشكاويهم و عم منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات إضافة إلى سوء علاقتهم مع بعض المشرفين حيث يتلقون منهم معاملة سيئة وقاسية عن طريق العقاب والإنذار و التوبيخ، فضلا عن سوء ظروف العمل الفيزيقية التي تتمثل في قلة الإضاءة و التهوية و التدفئة وعدم نظافة مكان العمل و كذلك نقص في وسائل الوقاية من أخطار الحوادث التي تتهددهم نظرا لاستخدامهم للكهرباء و الشرارات النارية و لمواد سامة وخطيرة، زادة على ذلك قلة الأجور والمكافئات، إذ يرى العمال أنها غير كافية موازنة بالمجهود الذي يبذلونه وأن تعبهم يذهب سدى، مما أدى ببعض العمال إلى التغيب عن العمل أو الانتقال من منصب إلى آخر و كذلك اللجوء إلى الإضراب في بعض الأحيان من أجل التعبير عن عدم الرضا عن كل ما سبق ذكره، كل هذه العوامل وغيرها أدى عدم توفرها إلى عدم رضا العمال عن عملهم وبالتالي كانت معنوياتهم منخفضة إلى حدكبير.

3-2- محور القيادة :

البند الأول: كيف ترى رئيسك في العمل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
صــــارم ومتسلط	36	22.5
متسامح ومتعاون	107	66.87
مهمـــــل	17	10.62
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (51)»

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة قدرها 66.87% من العمال صرحوا بأن رئسهم في العمل متسامح و متعاون بمعنى أن القيادة الأكثر انتشارا في أوساط العمال هي القيادة الديمقراطية، فالقائد أو المشرف هنا لديه اقتناع بقدرة و مهارة مرؤوسيه فيفتح لهم المجال للعمل بحرية و بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل مما يسمح بخلق جو من العمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء وبينهم و بين المشرف، فيرتفع مستوى رضاهم عن العمل وتزيد دافعيتهم له مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم، بينما نجد نسبة قدرها22.5% من العمال يرون أن رئيسهم صارم ومتسلط،وهذا راجع إلى أسلوبه في إصدار الأوامر لمرؤوسيه وإنفراده باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل،إذ لا يسمح بمشاركة العمال فيها وهنا ينعدم عنصر الثقة بين العمال والمشرف مما يؤثر سلبا على معنوياتهم،أما النسبة المتبقية 10.62% فتمثل نوع القيادة الفوضوية، إذ يرى العمال هنا أن رئيسهم غير مهتم لا بالعمل ولا بالعمال،ويترك لهم الحرية المطلقة في إنجاز الأعمال دون مناقشتهم فيها و دون إصدار أي أوامر، وقد ينتج عن هذه اللامبالاة من طرف المشرف إهمال وتسيب في العمل مما قد يؤثر سلبا على الإنتاج كما ونوعا.

البند الثاني: هل يطبق رئيسك في العمل قوانين المؤسسة بصرامة ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	116	72.5
لا	44	27.5
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (52) »

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية العمال تقريبا أجابوا بأن رئيسهم في العمل يطبق القوانين بكل صرامة وحزم و هذا ما تدل عليه نسبة 72.5% مما يدل على السير الحسن لنظام العمل في المركب، وهذا يعود إلى أسلوب المشرفين في الإشراف والذي يتميز بالشدة والصرامة، حتى لا تمنح الفرصة للعمال من الإهمال والتسيب في العمل، حيث تأت التعليمات والقوانين من الإدارة إلى المشرفين و هم بدورهم ينقلونها إلى العمال المباشرين ويتقيدون بتنفيذها و الالتزام بها. في حين نجد أن نسبة قدرها 27.5% من العمال يصرحون بأن رئيسهم لا يطبق القوانين بصرامة،مما يسمح بالتسيب والإهمال في العمل والذي ينتج عنها انخفاض في فعالية الأداء.

البند الثالث: هل يسمح لك المشرف بالحرية في إنجاز العمل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	40	25
لا	120	75
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (53)»

يتضح من الجدول أن نسبة قدرها 75% من العمال أجابوا بأنهم لا يعملون بحرية تامة نتيجة مراقبة المشرفين الشديدة لهم وإصدار الأوامر بين الحين والآخر بالإضافة إلى إشراكهم

في بعض الأحيان في بعض القرارات و مناقشتهم فيها، وهذا ما يدل على وجود قيادة تسلطية و ديمقراطية في آن واحد، في حين نجد أن هناك نسبة تقدر بـ 25% من الأفراد صرحوا بأن رئيسهم يسمح لهم بالعمل بكل حرية ولا يتناقش معهم حول كيفية العمل و لا يتدخل فيه بأي شكل من الأشكال، وهو بذلك ليس لديه أي تأثير عليهم، بحيث لا يوجه إليهم الأوامر والتعليمات، مما يؤدي إلى توفير جو من الثقة والود بن الأعضاء يسمح بتشكيل جماعات عمل غير رسمية متعاونة ومتماسكة و تتمتع بروح معنوية عالية.

البند الرابع: هل يأمرك المشرف بإنجاز العمل بسرعة ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	95	59.37
لا	65	40.62
المجموع	160	100

« جدول رقم (54) »

من خلال الجدول يتضح أن نسبة المجيبين بنعم على هذا البند تقدر بـ 59.37% بمعنى أن المشرف يأمر مرؤوسيه لإنجاز أعمالهم بسرعة ويملي عليهم التعليمات ويصدر الأوامر، و لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، إذ أنه ينفرد بتحديد طرق و سياسة العمل، ثم يأمرهم بتنفيذه دون مناقشتهم فيه، لأن لديه اقتناع بأن العمال هم بطبيعتهم كسالى ويجب حثهم ودفعهم إلى العمل بواسطة التهديد والعقاب، مما يؤدي إلى إحساس العمال بانعدام ثقة المشرف فيهم، فيؤثر ذلك سلبا على نفسيتهم ومعنوياتهم، بينما نجد أن نسبة 40.62% من العمال لا يأمرهم المشرف بالسرعة في إنجاز العمل، وهو إما أن يكون من المشرفين الديمقراطيين الذين يتعاملون مع مرؤوسيهم بثقة واحترام وتسامح وإما أن يكون مشرفا فوضويا أي أنه غير مبالي بسير العمل، ويترك الحرية للعمال في إنجاز العمل يشاءون دونما مراقبة ولا أوامر.

البند الخامس : هل يتعاون معك المشرف في إنجاز عملك ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	94	58.75
لا	66	41.25
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (55) »

أجاب الأفراد في هذا البند بنسبة 58.75% بنعم، مما يدل على أن المشرف متسامح ومتعاون مع العمال فهو يتميز بالديمقراطية، حيث أنه يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ويفضل مناقشتها معهم قبل تنفيذها،مما يزيد من إحساس العمال بالمسؤولية والالتزام تجاه عملهم، ضف إلى ذلك الإحساس بالأهمية و التقدير والاحترام الذاتي مما يساعد على خلق محيط عمل ملائم تسوده الثقة والاحترام المتبادل و العلاقات الحسنة بين المشرف ومرؤوسيه، فضلا عن استخدام أسلوب الثناء و التشجيع للمرؤوسين الشيء الذي يزيد من فعالية الأداء و تحسينه وبالتالي ارتفاع معنويات العمال، فيما نجد نسبة تقدر بـ 41.25% من العمال أجابوا بعدم تعاون المشرف معهم و هذا راجع إما إلى عدم اهتمام المشرف و لامبالاته وإهماله للعمل وللعمال، وهو ما يمثل الأسلوب الفوضوي، أو إلى المبالغة في الاهتمام بالعمل إلى درجة الانفراد بالتخطيط له وإصدار الأوامر بإنجاز العمل دون مناقشة ولا مساعدة من طرف المشرف و هو ما يمثل الأسلوب الأوتوقراطي.

البند السادس : هل تشعر بالمضايقة من المراقبة الشديدة للمشرف ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	82	51.25
لا	78	48.75
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (56) »

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المجيبين بنعم على هذا البند هي51.25% بمعنى أن هذه النسبة من العمال يشعرون بالمضايقة الشديدة من مراقبة المشرف لهم ويحسون بأنهم مقيدون من تلك المراقبة مما يؤدي إلى ارتباكهم في العمل الذي قد يؤدي بدوره إلى ارتكاب أخطاء في العمل أو الوقوع ف الحوادث مما ينعكس سلبا على معنوياتهم، في حين أن النسبة المتبقية و التي تقدر بـ 48.75% من العمال لا تضايقهم مراقبة المشرف لهم، فيؤدون أعمالهم بكل ارتياح وهم متأكدون أن مراقبة المشرف لهم إنما هي دور يؤدونه في العمل ولا تقتصر إلا على أمور تتعلق بالعمل من إعطاء توجيهات وتعليقات حول كيفية الأداء دون اللجوء إلى الضغط على العمال مما يشعرهم بالأمن والاستقرار في العمل، الشيء الذي ينعكس إيجابيا على معنوياتهم.

البند السابع : هل تعتقد أن رئيسك في العمل يمتلك الكفاءة والإمكانيات كي كون مشرفا؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	102	63.75
لا	58	36.25
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (57) »

يتضح من الجدول أن نسبة قدرها 63.75% من العمال يرون أن مشرفين ذوي كفاءة وخبرة تمكنهم من أن يكونوا مشرفين، وذلك لتمتعهم بشخصية قوية وتحليهم بالحكمة والرأي السديد و قدرتهم على فهم جوانب العمل، إضافة إلى امتلاكهم للسلطة التي تجعلهم قادرين على الإقناع والتأثير على المرؤوسين من خلال المكافئات و العقوبات التي يمكن أن يمارسها عليهم، زيادة على ذلك قدرتهم على التعامل مع مرؤوسيهم معاملة تقدير واحترام و عدل من أجل كسب ثقتهم و رفع معنوياتهم، فيما نجد أن النسبة المتبقية من العمال و قدرها36.25% قد صرحوا بأن رئيسهم لا يمتلك الكفاءة كي لا يكون مشرفا وذلك لعدم توفرا لصفات السالفة الذكر، مما يجعلهم يعتقدون أنهم أكثر كفاءة منه.

البند الثامن:هل تعتقد أنك تمتلك معارف عن العمل الذي تقوم به أكثر من المشرف ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	110	68.75
لا	50	31.25
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (58) »

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة تقدر بـ 68.75% من العمال صرحوا بأنهم يمتلكون معارف عن العمل الذي يؤدونه أكثر من المشرف و ذلك بحكم خبرتهم الطويلة فيه ومعرفتهم بكل صغيرة وكبيرة في كيفية أدائه مما يمنحهم الشعور بالمسؤولية اتجاهه والاعتزاز به وأنه جزء من حياتهم، كما أنه يسمح لهم بتكوين علاقات جيدة و صادقة فيما بينهم تساعدهم على التمسك به أكثر مما يساعد أيضا على ارتفاع معنوياتهم، ذلك بأن المشرف له دور توجيه التعليمات و الأوامر و قد تنقص لديه الخبرة في الأداء، فيما ترى النسبة الباقية من العمال31.25% أنهم لا يملكون معارف كافية عن العمل الذي يؤدونه بقدر ما يملكها المشرف و هذا يعود إلى خبرة المشرف في هذه المناصب قبل ترقيته إلى منصب المشرف.

البند التاسع : هل يستشيرك المشرف قبل أن صدر أي قرار يتعلق بالعمل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	75	46.87
لا	85	53.12
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (59) »

يتضح من الجدول أن نسبة تقدر بـ 46.87% من العمال يستشيرهم المشرف قبل إصدار أي قرار يتعلق بالعمل وهذا يدل على سلوك المشرف الديمقراطي في الإشراف الذي يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات مما يزيد من إحساس العامل بأهميته و بحقه في المشاركة والاستشارة و هذا ما يساعد على وجود عنصر الثقة و التعاون بين المشرف ومرؤوسيه مما يؤدي إلى شعور العامل بالرضا عن العمل و عن المشرف و بالتالي ترتفع معنوياته، كما نجد نسبة تقدر بـ 53.12% من العمال ينفون استشارة المشرف لهم في أي قرار يخص العمل و هذا عائد إلى سلوك المشرف المتسلط في التعامل مع مرؤوسيه والأناني في الإنفراد باتخاذ القرارات مما يعطي العمال إحساسا بعدم أهميتهم وأنهم مطالبين فقط بتنفيذ التعليمات والقرارات و هذا ما يؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا وعدم الاستقرار و بالتالي تنخفض روحهم المعنوية.

البند العاشر : هل ينفرد المشرف باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــــم	105	65.62
لا	55	34.37
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (60) »

يتضح من خلال الجدول أن نسبة تقدر بـ 65.62% من الأفراد أجابوا بأن المشرف ينفرد وحده باتخاذ القرارات ولا يترك المجال للعمال لمشاركته في ذلك، و هذا راجع لاقتناعه بأن العمال ليس لديهم الحق بالمشاركة في اتخاذ القرارات بل عليهم فقط تنفيذها،مما يشعرهم بأنهم مجرد آلة من آلات الإنتاج وأنه لا أهمية لهم في صنع القرار،وهو ما يفقدهم الثقة بأنفسهم فيصبحوا غير راضين عن عملهم و تنخفض بذلك معنوياتهم، أما فيما يخص النسبة المتبقية من العمال وه 34.37% فيرون العكس من ذلك،بمعنى أن المشرف لا ينـفـرد

باتخاذ القرارات وهو يشرك مرؤوسيه فيها لأنها تتعلق بالعمل الذي يؤدونه وهم أكثر دراية و علما به، مما يعطيهم إحساسا بالتقدير وثقة المشرف فيهم فتزداد مسؤوليتهم والتزامهم نحو العمل فيصبحوا أكثر نشاطا و فعالية و ترتفع بالتالي معنوياتهم.

البند الحادي عشر: إذا أصدرت الإدارة تعليمات جديدة حول العمل فهل يشرحها لك المشرف ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعـــم	112	70
لا	48	30
المجموع	160	100

« جـــدول رقم (61) »

نلاحظ أن نسبة تقدر بـ 70% من أفراد العينة أجابوا بأن المشرف يشرح لهم التعليمات الجديدة الصادرة عن الإدارة وهذا راجع إلى طبيعة المشرف المتفهم والمتعاون وهذا ما يخلق جو من العمل يخلق علاقات طيبة و احترام متبادل، مما يزيد من شعور العامل بأهميته وتقديره و بأنه عضو مهم في المركب من شأنه أن يساهم في رفع الإنتاج و هو ما يساعد على ارتفاع معنوياته، في حين نرى أن النسبة المتبقية 30% من العمال ينفذون شرح المشرف للتعليمات الجديدة، و هذا يعود إلى إهمال المشرف للعمل و عدم إعطائه أي أهمية له و للعامل فهو يتميز بأنه مشرف غير مبالي و فوضوي.

<u>البند الثاني عشر:</u> في حالة تأخر أحد العمال عن إنجاز عمله كيف يكون تصرف المشرف معه ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
يعاقبه	29	18.12
يساعده في إنجاز عمله	100	62.5
لا يهتم	31	19.57
المجموع	160	100

« جـــــدول رقم (62) »

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة تقدر بـ 18.12% من العمال يتلقون عقابا من طرف المشرف لتأخرهم في إنجاز العمل وهذا راجع إلى لقسوة المشرف وتسلطه و أسلوبه الدكتاتوري في الإشراف و في التعامل مع مرؤوسيه، مما يشعرهم بأنهم مقصرين في أداء أعمالهم فنخفض أداؤهم وبالتالي معنوياتهم، بينما نجد نسبة قدرها 62.5% من العمال يساعدهم المشرف في إنجاز أعمالهم في حال تأخرهم أو تعطلهم عن الأداء و هذا يدل على سلوك المشرف المتسامح والمتعاون وأسلوبه الديمقراطي في المعاملة مع العمال مما يشعرهم بالراحة والأمن والرضا عن العمل فيتحسن أداؤهم وترتفع معنوياتهم،أما فيما يخص النسبة المتبقية 19.37% من العمال فيرون أن المشرف لا يهتم بهم ولا بأدائهم إذا ما تأخروا عن إنجاز العمل في الوقت المحدد وهو لا يبدي تصرف سواء بالعقاب أو بالمساعدة فهو يتميز بالإهمال و اللامبالاة والفوضوية مما يجعل العمال بدورهم مهملين وغير مهتمين بالعمل.

البند الثالث عشر: كيف تصف سلوك رئيسك في العمل ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
واضـــح	82	51.25
عصبـــي المزاج	30	18.75
متحـــفظ	48	30
المجموع	160	100

« جدول رقم (63) »

صرحت نسبة من الأفراد قدرها 51.25% أن المشرف أو رئيسهم في العمل يتميز بالوضوح و الشفافية والصراحة مما يسمح لهم بتكوين علاقات معه تسودها المودة والتعاون فهو يتعامل معهم كأفراد لهم كيان وشعور و ليسوا آلة من آلات الإنتاج، وهذا ما يمنحهم الشعور بالمسؤولية في العمل والاستقرار فيه وبالارتياح و بالتالي ترتفع معنوياتهم، في حين نجد أن نسبة قدرها 18.75% من العمال يرون أن مشرفيهم عصبيين ويثورون لأتفه الأسباب مما يؤدي إلى خلق جو من الصراعات و الاختلافات مع مرؤوسيهم، هذا الجو يؤثر عليهم نفسيا و معنويا فيؤدي بهم إلى التذمر و الاستياء من العمل، فيما ترى النسبة الباقية من العمال 30% أن رئيسهم متحفظ بمعنى أنه يقوم فقط بدور المشرف يصدر الأوامر والتعليمات و التوجيهات للعمال و يحثهم على تنفيذها دون أن يرتبط بهم ويشكل معهم علاقات و هذا راجع إلى طبيعته و تكوينه الشخص مما يضطر العمال لاحترامه و تقدره حتى يسير العمل على أحسن وجه.

- انطلاقا من تحليل بنود محور القيادة وجد أن هناك ثلاثة أسالب قيادية متبعة من قبل المشرفين أولها الأسلوب الدكتاتوري المتسلط الذي ينفرد فيه المشرف بوضع خطط العمل وبعملية اتخاذ القرارات ولا يسمح بمشاركة مرؤوسيه فيها، معتقدا أن الأفراد هم كسالى بطبعهم وليست لدهم القدرة على إنجاز الأعمال إلا بدفعهم وحثهم بواسطة العقاب والتهديد،إضافة إلى أن المشرف الدكتاتوري يمنع مرؤوسيه من إقامة علاقات غير رسمية فيما بينهم حتى لا تعطل العمل ويسوء الإنتاج،مما يفقد العمال ثقتهم في أنفسهم فيؤدي ذلك إلى انخفاض معنوياتهم،أما الأسلوب الثاني فيتمثل في القيادة الديمقراطية و التي يثق من خلالها المشرف في مرؤوسيه بمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات و بأن لهم القدرة على انجاز أعمالهم بكل كفاءة ومهارة، وهو يعاملهم معاملة حسنة وإنسانية بحيث تمدهم الإحساس بالتقدير و الاحترام وبأهميتهم كأعضاء في جماعة يتأثرون بها ويؤثرون فيها،مما يسمح بارتفاع معنوياتهم، بينما الأسلوب الثالث و المتمثل في القيادة الحرة والفوضوية هو الأسلوب الذي لا يهتم فيه المشرف لا بالعمل ولا بالعمال، حث يترك المجال للعمال كي يعملوا بكل حرية و لا يتدخل بأي شكل من الأشكال و لا يملي عليهم أية أوامر، مما قد ينتج عن هذا الإهمال فوضى في العمل تنعكس سلبا على الإنتاج و بالتالي على معنويات العمال على الرغم من تمكنهم من إقامة علاقات غير رسمية فيما بينهم.

2– تحليل النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية :

الفرضية الأولى:

والتي مؤداها أن للعلاقات الاجتماعية بين العمال و بين العمال والمشرفين في محيـــط العمل تأثير إيجابي على روحهم المعنوية، و انطلاقا من هذه الفرضية تبين أن العمال تربطهم علاقات جيدة وقوية و قوية فيما بينهم، هذه العلاقات تسمح لهم بتشكيل جماعات غير رسمية متماسكة و متعاونة فيما بينها و تعمل في جو من الراحة والأمن و الاستقرار وتمتد هذه العلاقات حتى خارج إطار العمل في شكل صداقات مما يدل على تمسك العمال ببعضهم و زيادة روح التعاون بينهم،كما أن العلاقات بين العمال و بعض المشرفين تبدو جيدة مما يدل على حسن معاملة المشرفين للعمال وتقديرهم واحترامهم لهم، كل هذا يؤثر بصورة إيجابية على معنويات العمال وكذلك على رضاهم عن العمال وعن العلاقات فيما بنهم وبين المشرفين، لكنه وعلى الرغم من توفر علاقات طيبة وحسنة بين العمال إلى أنه قد وجد أن معنوياتهم منخفضة وذلك نتيجة لعدم توفر عوامل أخرى و التي من شأنها أن تعمل على رفع المعنويات، كسوء الظروف الفيزيقية و تدني الأجور وقلة فرص الترقية و عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات وغيرها،لذا يمكن القول أن هذه الفرضية غير محققة بمعنى أنه لا يمكن أن ترتفع معنويات الأفراد بمجرد توفر العلاقات الجيدة بينهم بل لا بد من وجود عوامل أخرى تدعم وتساعد على رفع المعنويات.

الفرضية الثانية :

والتي مؤداها أن زيادة الاتصالات غير الرسمية بين العمال تؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم،وقد تبين من خلال هذه الفرضية أن العمال يتلون فما بينهم بصورة غير رسمية سواء كان ذلك في أوقات العمل أو في أوقات الراحة، وهم يجدون هذا النوع من الاتصال ضروري و مهم جدا في حياتهم المهنية و لا يمكنهم الاستغناء عنه، وذلك من خلال الحوار والمناقشة والتنقل بحرية وتبادل وجهات النظر بصراحة ودون تخوف، وهذا من أجل التنفيس أو التخفيف من شدة التوتر والتعب و الإرهاق نتيجة للأوضاع الفيزيقية والاجتماعية السيئة التي تسود الوحدة.

كما أن شعور العمال بالانتماء إلى الجماعة التي يعملون بها جعلتهم يتمسكون أكثر بها لأنهم وجدوا فيها ما يرضي حاجاتهم النفسية و رغبتهم في الالتقاء والحديث مما يؤثر بشكل إيجابي على معنوياتهم، لكنه قد وجد من تحليل بنود الاستمارة المتعلقة بمحور الروح المعنوية أن معنويات العمال كانت منخفضة مما يدل على أن هذه الفرضية غير محققة، على الرغم من توفر الاتصالات الرسمية بين العمال إلا أن معنوياتهم كانت منخفضة.

الفرضية الثالثة:

والتي تفترض أن إشباع الحاجات المادية والمعنوية لدى العمال يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم، لكنه اتضح أن كل من الحاجات المادية والمعنوية غير محققة لدى العمال، حيث أن الحاجات المعنوية المتمثلة في الاستماع لشكاوي العمال و اقتراحاتهم ومساهمتهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل والحصول على تشجيعات معنوية كالحصول على شهادات شرفية أو الحصول على ترقيات وتخصيص دورات تكوينية تزيد من مستوى معارفهم وقدراتهم، كلها حاجات غير مشبعة وغير متوفرة حسب رأي العمال، إذ أنها تلعب دورا كبيرا في ارتفاع معنوياتهم من خلال إحساسهم بالتقدير والاحترام وبأهميتهم كأعضاء في جماعة و ليسوا مجرد آلة من آلات الإنتاج،كما أن الحاجات المادية المتمثلة في زيادة الأجور والعلاوات والمكافئات و كذلك الظروف الفيزيقية للعمل ووسائل الأمن والحماية من أخطار الحوادث كلها حاجات غير متوفرة، وقد أدى إهمال كل هذه الحاجات و عدم أخذها بعين الاعتبار من طرف الإدارة بالعمال إلى التغيب عن العمل و الانتقال من منصب لآخر أو التفكير في تغيير المؤسسة ككل و أحيانا اللجوء إلى الإضرابات كوسيلة للتعبير عن السخط و عدم الرضا، مما أدى إلى انخفاض معنوياتهم، و بالتالي وبما أنه قد أدى عدم إشباع الحاجات المادية و المعنوية للعمال إلى انخفاض معنوياتهم فإن هذه الفرصة محققة بمعنى أنه كلما تم إشباع الحاجات المادية و المعنوية لدى العمال كلما كان ذلك دليلا على ارتفاع معنوياتهم و العكس صحيح.

الفرضية الرابعة:

والتي مفادها أن الأسلوب القيادي المتبع في محيط العمل سواء كان دكتاتوريا أو ديمقراطيا أو فوضوا له تأثير إيجابي على الروح المعنوية لدى العمال، حيث اتضح من تحليل بنود الاستمارة أن الأسلوب الدكتاتوري هو الذي ينفرد به المشرف باتخاذ القرارات ولا يسمح للعمال بمشاركتهم فيها لأنه يعتقد أنهم غير مؤهلين لذلك و بأنه عليهم فقط تنفيذ الأوامر والتعليمات وهو أيضا لا يسمح لهم بإقامة علاقات فيما بينهم، حيث تنعدم ثقتهم في أنفسهم فيؤثر ذلك سلبا على أدائهم وبالتالي تنخفض معنوياتهم، أما الأسلوب الديمقراطي فهو الذي يثق فيه المشرف في مرؤوسيه حيث يشركهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل الذي يؤدونه ويشعرهم بأهميتهم كأعضاء فعالة في المؤسسة مما يزيدهم إحساسا بالتقدير والاحترام والثقة المتبادلة والمسؤولية و الالتزام تجاه العمل فضلا عن أن المشرف الديمقراطي يسمح للعمال بإقامة علاقات غير رسمية فيما بينهم تساعدهم على نسيان أعباء العمل و مشاقه، إضافة إلى استخدام أسلوب الثناء و التشجيع حتى يرفع من معنويات العمال أما المشرف الحر أو الفوضوي هو الذي ليس لديه أي تأثير على مرؤوسيه، بمعنى أنه لا يوجه لهم أي أوامر أو تعليمات ويتركهم يعملون بكل حرية، مما يدل على أنه مشرف غير مهتم لا بالعمل ولا بالعمال، وهذا ما يسمح بانتشار الفوضى في أوساط العمل و بالتالي يؤثر ذلك سلبا على معنويات العمال على الرغم من تمكنهم من إقامة علاقات غير رسمية فيما بينهم في ظل الإشراف الحر الفوضوي وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية غير محققة لأنه وجد أن معنويات الأفراد منخفضة على الرغم من توفر القيادة الديمقراطية، وذلك لأسباب أخرى قد تم ذكرها سالفا.

تفسير النتائج في ضوء الفرضية العامة :

من خلال الدلائل الإحصائية والفرق الشاسع في النسب المئوية نجد أن أغلبية أفراد العينة تؤكد على وجود اتصالات غير رسمية بين أعضاء الجماعة وأنهم بحاجة إليها نتيجة لرغبتهم في الالتقاء من أجل التخفيف من حدة التوتر و القلق والإرهاق من أعباء العمل ومشاكله، وهذه الاتصالات تسمح لهم بتشكيل جماعات عمل غير رسمية متماسكة ومتضامنة جمعها روح التعاون والانتماء و تعمل في جو مناسب من الأمن والراحة والاستقرار،وعلى الرغم من توفر الاتصالات غير الرسمية بين العمال إلا أن معنوياتهم كانت منخفضة جدا والسبب في ذلك يعود إلى عدة عوامل نذكر منها عدم اهتمام الإدارة بشكاوي العمال وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل و انخفاض الأجور وانعدام فرص الترقية و الخدمات الاجتماعية، فضلا عن العلاقات السيئة بين العمال وبعض المشرفين نتيجة لأسلوب المشرفين المتسلط و القاسي في المعاملة مع مرؤوسيهم باستعمال التهديد والعقاب و المراقبة الشديدة لهم، إضافة إلى الظروف الفيزيقية السيئة التي يعمل بها العمال، كل هذا أدى إلى انخفاض معنوياتهم.

إذن من خلال كل ما تقدم يمكن الاستنتاج أن افتراض البحث لم يتحقق، فلقد تبين من النتائج أن الاتصالات غير الرسمية متوفرة بشكل جيد بين العمال لكن الروح المعنوية لديهم كانت منخفضة، فبالرغم من أن الاتصال غير الرسمي عامل مهم وصحي للتوازن النفسي داخل أي مؤسسة إلى أنه غير كاف وحده لرفع المعنويات،فهناك مصادر أخرى متنوعة من شأنها أن تعمل على ارتفاع المعنويات،إذا استطاعت الإدارة توفيرها لهم، من بين هذه المصادر: زيادة الأجور ، زيادة المكافئات تحسين الظروف الفيزيقية للعمل، توفير وسائل للأمن والوقاية من حوادث العمل،زيادة فترات للراحة، توفير فرص للترقية، إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات الاهتمام بشكاويهم وأخذها بعين الاعتبار، تحسين العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين، تغيير المشرفين لأسلوبهم في المعاملة مع المرؤوسين بأسلوب أكثر إنسانية وديمقراطية.

التوصيات والاقتراحات:

بعد أن تم التطرق إلى موضوع الاتصال غير الرسمي و أثره على الروح المعنوية لدى العامل الجزائري ومحاولة ربطه بالجانب التطبيقي، و على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات و التي نأمل أن تأخذها إدارة المركب بعين الاعتبار.

1- تشجيع الاتصالات غير الرسمية بين الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم و العمل على استخدامها لصالح الفرد و المؤسسة معا.

2- إعادة النظر في نظام الأجور و العلاوات و العمل على تحسينه .

3- تطبيق المسؤولين للقوانين على جميع العمال دون تميز و منحهم فرص متكافئة في العمل.

4- ينبغي على المسؤولين منح مكافئات للعمال النشطين و ترقيتهم على أساس خبرتهم وكذلك منحهم شهادات شرفية لكي ترتفع معنوياتهم و يشعروا بأهميتهم و دورهم الفعال في المؤسسة.

5- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات خاصة المهمة منها، و استشارتهم في الأمور المتعلقة بالعمل لأنهم أدرى بها.

6- الاستماع لشكاوى العمال و أخذها بعين الاعتبار و العمل على معالجتها.

7- إقامة دراسات أرغونومية يقوم بها مختصون في هذا المجال هدفها تكييف تقنيات العمل للعمال و تحسين الظروف الفيزيقية السيئة (الإضاءة،الضوضاء،التهوية،التدفئة،الروائح الكريهة....) و تطوير الأمن الصناعي بتوفير وسائل الوقاية من أخطار الحوادث (كالأقنعة و الأحذية الواقية،تجديد بدلات العمل...الخ).

8- تقوية شبكة الاتصال بمختلف أنواعها، و الاعتماد في نقل المعلومات على الوسائل المفضلة لدى العمال.

9- الاهتمام بالجانب الاجتماعي و الثقافي لدى العمال.

10- تخصيص دورات تكوينية بين الحين و الآخر و تطويرها لكي تتماشى مع متطلبات كل منصب خاصة من أجل التطور الحاصل في ميدان التكنولوجيا و الصناعة، حتى يتمكن العامل من اكتساب مهارات و معارف حول العمل الذي يقوم به و لكي يتحمس أكثر له.

11- تعديل وتحسين نمط الإشراف المتبع من طرف بعض المشرفين بأسلوب أكثر ديمقراطية و إنسانية.

12- تحسيس العمال بأهميتهم و بقدرتهم على الإبداع في العمل و أداء الأفضل.

(الخـــــــــــاتمـــــــة)

? إن اتصال العمال فيما بينهم سواء أثناء العمل أو خارجه ليس بالشيء المهم فقط ، بل هو ضروري لتدعيم الروابط و العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين العاملين، حيث أن للاتصالات غير الرسمية دورا بالغ الأهمية في التخفيف من الضغط و التذمر الذي يسود الوسط الذي تكون فيه ظروف العمل غير ملائمة، وعلى هذا الأساس ينبغي تشجيع العمال على تشكيل جماعات عمل غير رسمية.

كما أن اتصال المسؤولين والمديرين بالعاملين له دور فعال في رفع معنوياتهم و التقليل من مشاكلهم، فلو فرضنا أن مسؤولا ما أو رئيس قسم يداوم على زيادة أقسام الإنتاج و يشجع العاملين و يشعرهم بقيمتهم و بدورهم الفعال وكذلك الأمر بالنسبة للمشرفين فإن ذلك من شأنه أن يرفع من معنوياتهم وبالرغم من ذلك فإنه أحيانا عندما تتعزز الاتصالات غير الرسمية في غياب الاتصال الرسمي قد تنحرف عن اتجاهها و تصبح مدمرة وعاملا من العوامل السلبية التي تساهم في انخفاض المعنويات خاصة عندما يتعلق الأمر بترويج الإشاعات وما يترتب عنها من تسرب معلومات خاطئة كما أن سوء الاتصال بين العمال والإدارة يؤدي حتما إلى سوء العلاقات بينهم وهو ما يؤثر سلبا على نجاعة التنظيمات ومرد وديتها ، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع نسب التغيب وتفشي الصراعات و تعدد الاتجاهات، مما يؤدي إلى إحداث مشاكل للإدارة وللعمال أنفسهم بتشقق جماعتهم و إثارة الفتن بينهم ، لذا يجب على المسؤولين الاهتمام بالجانب العلائقي ، فالتدخل لمراقبة العلاقات غير الرسمية وتنظيمها ضروري جدا كي لا تتخذ الصراعات بعدا يؤدي إلى انكسار وتفكك العلاقات بين العمال.

وعلى الرغم من أن للاتصال غير الرسمي دورا فعالا وأساسيا في رفع الروح المعنوية إلا أنه ليس عاملا و حيدا ، فهناك عوامل أخرى دافعة ومحفزة من شأنها أن ترفع من المعنويات: كزيادة الأجور تقديرا للجهود المبذولة ومنح فرص الترقية لمن يستحقها ، تحسين الظروف الفيزيقية للعمل و توفير وسائل الأمن والوقاية ، تحسيس العامل بأهميته كعضو في الجماعة وقدرته على الإنجاز، تحسين نمط الإشراف و معاملة العمال معاملة إنسانية وتشجيعهم معنويا، كل هذه العوامل وغيرها تساعد على إشباع الحاجات الأولية والثانوية لدى العامل فيؤدي ذلك إلى ارتفاع معنوياتهم ، وكلما كان العامل مستقرا معنويا وماديا في وظيفته ، يعمل في ظروف ملائمة ومناسبة ، كلما تحقق لديه الشعور بالأمن والاستقرار الصناعي و الرضا الوظيفي وبالتالي ترتفع معنوياته.


المراجع

قائمة المراجع

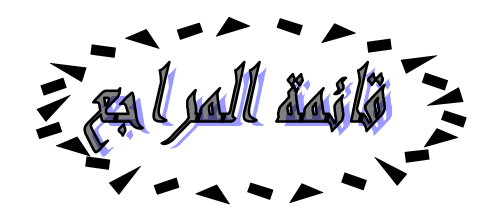
1- المـــراجع العربيـــة

2- المـــراجع الأجنبيـــة

3- المعـــاجم

4- الرســـائل

5- المجـلات



1- المراجع العربية:

1- أحمد ماهر(1992): السلوك التنظيمي"مدخل بناء المهارات" كلية التجارة.الإسكندرية.

2- أندروز دي زيلا قي و مارك جي ولاس(1991):السلوك التنظيمي و الأداء ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد. الإدارة العامة للبحوث. الرياض.

3- أحمد صقر عاشور(1989): السلوك الإنساني في المنظمات. الدار الجامعية.

4- أ. براون(1968): علم النفس الاجتماعي في الصناعة. ترجمة. محمد خيري وآخرون. الطبعة الثانية .دار المعارف. مصر.

5- إبراهيم الغمري(1976): السلوك الإنساني و العلاقات العامة.دار الجماعات المصرية الإسكندرية.

6- العايب رابح(2005): مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم. منشورات جامعة منتوري قسنطينة

7-أحمد عزت راجح(1965):علم النفس الصناعي.الدار القومية للطباعة و النشر. الطبعة الثانية الإسكندرية.

8- برنت روبن(1991):الاتصال والسلوك الإنساني.ترجمة صالح بن مبارك الدباسي معهد الإدارة العامة.

9- بوفلجة غيات(1992): مقدمة في علم النفس التنظيمي.ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر

10- حمدي حسن(1987): مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال.دار الفكر العربي القاهرة.

11- حنفي محمود سليمان(بدون سنة):السلوك التنظيمي والإدارة.دار الكتب الجامعية الإسكندرية

12- حمدي فؤاد علي(1981): التنظيم والإدارة الحديثة. دار النهضة العربية. بيروت

13- حلمي كمال(1976):أساليب الإشراف.المنظمة العربية للعلوم الإدارية.دار الهنا للطباعة.

14- حمدي ياسين وآخرون(1999):علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية والتطبيق الطبعة الأولى.دار الكتاب الحديث.الكويت.

15- راوية حسن(1999):السلوك في المنظمات. الدار الجامعية.الإسكندرية. الكويت.

16- رمضان محمد القذافي(1997):العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج.الطبعة الأولى. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية.

17- ريتشارد.ه.هل(2001): المنظمات" هياكلها، عملياتها ومخرجاتها".ترجمة. سعيد بن حمد الهاجري.معهد الإدارة العامة.المملكة العربية السعودية.

18- راجح حسن(1971): الأفراد في الصناعة . دار الجامعات المصرية . الإسكندرية.

19- سيد الهواري(1976): الإدارة والأسس العلمية. مكتبة عين شمس. القاهرة.

20- صلاح الشناوي(1970): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.دار النهضة العربية.بيروت.

21- صلاح الشبكي(1969): العلاقات الإنسانية في الإدارة.مكتبة القاهرة الحديثة. القاهرة.

22- صلاح الشناوي(1976): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار الجامعات المصرية الإسكندرية.

23- طريف شوقي فرج وآخرون(1996): علم النفس ومشكلات الصناعة.دار غريب للطباعة والنشر. القاهرة.

24- عاطف عدلي العبد(1993):الاتصال والرأي العام" الأسس النظرية والإسهامات العربية". دار الفكر العربي. القاهرة.

25- عبد الله بن إبراهيم العمار(1995): واقع الاتصالات الكتابة في الأجهزة الحكومية "دراسة ميدانية مقارنة" معهد الإدارة العامة للبحوث.

26- عبد الغني بسيوني عبد الله(1993): أصول علم الإدارة العامة.الدار الجامعية.القاهرة.

27- عبد الغفار حنفي(1997): السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الدار الجامعية. بيروت.

28- علي محمد عبد الوهاب(1975): إدارة الأفراد" منهج تحليلي" الجزء الأول.الطبعة الثانية.مكتبة عين شمس. القاهرة.

29- عبد الكريم درويش وليلى تكلا(1976): أصول الإدارة العامة. مكتبة الأنجلو مصرية.
30- عبد الرحمان محمد عيسوي(1998): علم النفس و الإنتاج. الدار الجامعية للطباعة والنشر. الإسكندرية.
31- عبد الرحمان محمد عيسوي(1997): دراسات في علم النفس المهني والصناعي. دار المعرفة الجامعية.مصر.
32- عبد الفتاح محمد دويدار(1995): أصول علم النفس المهني وتطبيقاته. دارالنهضة العربية. بيروت.
33- عمار الطيب كشرود(1995):علم النفس الصناعي الحديث."مفاهيم ونماذج ونظريات" المجلد الأول.الطبعة الأولى.منشورات جامعة قاريونس. بنغازي.
34- عادل حسن(1974): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.دار النهضة العربية. القاهرة.
35- عمر وصفي عقيلي(1999): إدارة الأفراد. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.حلب.
36- عبد الفتاح بوخمخم(2001):إدارة الموارد البشرية.منشورات جامعة منتوري.قسنطينة.
37- علي السلمي(1995): تطور الفكر التنظيمي .المؤسسة الوطنية للكتاب.الجزائر.
38- غريب محمد سيد أحمد(1996): علم اجتماع الاتصال و الإعلام. دارالمعرفة الجامعية. الإسكندرية.
39- غريب محمد أحمد(1973): المدخل في إدارة الجماعة الاجتماعية.دار الكتب الجامعية. القاهرة.
40- فتوح أبو العز وفارس خليل وهبة(1996):القيادة الإدارية وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي مكتبة القاهرة الحديثة. مصر.
41- فرج عبد القادر طه(1980):علم النفس الصناعي والتنظيمي.دارالنهضة العربية. بيروت.
42- قيس النوري(1999): السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية. الطبعة الأولى.دار الكندي الأردن.

43- كيث ديفيز(1974):السلوك الإنساني في العمل.ترجمة سيد عبد الحميد المرسي وآخرون. دار نهضة مصر للطباعة و النشر. القاهرة.
44- لويس كامل مليكة(1970):سيكولوجية الجماعات و القيادة.الطبعة الثالثة. مكتبة النهضة المصرية. القاهرة.
45- محمود عودة(1988):أساليب الاتصال والتغير الإجتماعي .دار النهضة العربية.بيروت.
46- محمد علي محمد(1972): علم اجتماع التنظيم"مدخل للتراث و المشكلات الاجتماعية" دار الكتب الجامعة. مصر.
47- محمد الجوهري(1976): مقدمة في علم الاجتماع الصناعي.دار الثقافة للنشر والتوزيع. القاهرة.
48- محمد الجوهري(1976): ميادين علم الاجتماع. الطبعة الثانية. دار المعارف .مصر.
49- محمد الجوهري(1980): ميادين علم الاجتماع. الطبعة الخامسة.دار المعارف.القاهرة.
50- محمد أحمد النابلسي(1991):الاتصال الإنساني وعلم النفس.دار النهضة العربية.بيروت
51- مصطفى عشوي(1994): مدخل على علم النفس المعاصر.ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
52- مصطفى عشوي(1992):أسس علم النفس الصناعي التنظيمي.المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
53- محمد علي شهيب(1976): السلوك الإنساني في التنظيم.الطبعة الثانية.كلية التجارة. القاهرة.
54- محمد سيد فهمي (2000): تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية.المكتب الجامعي الحديث.الإسكندرية.
55- محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي(1995): المداخل العامة للعلاقات العامة. "المدخل الاتصالي" دار الفجر.القاهرة.
56- محمود الشكرجي(1976):إدارة المشاريع الصناعية"الإدارة الصناعية". الجزء الأول. مطابع دار الكتب . بيروت.

57- محمود الشكرجي(1968): إدارة المشاريع الصناعية.الجزء الثاني.مطابع دار الكتب بيروت.
58- محمد الحناوي(1974): السلوك التنظيمي .دار الجامعات المصرية.الإسكندرية.
59- مصطفى حجازي(1982): الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية. الطبعة الأولى . دار الطليعة . بيروت.
60- محمد منير مرسي(1984): الإدارة التعليمية.عالم الكتب. مصر الجديدة.
61- منصور فهمي(1978): إدارة القوى البشرية في الصناعة.دار النهضة العربية.بيروت.
62- محمد ماهر عليش(دون سنة):العلاقات الإنسانية في الصناعة.مكتبة عين شمس.القاهرة.
63- محمود السيد أبو النيل(1985): علم النفس الصناعي" بحوث عربية وعالمية" الطبعة الأولى.دار النهضة العربية . بيروت.
64- محمد خليل وحسن الشماع(1980): إدارة الأعمال.مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر. بغداد.
65- ناصر محمد العديلي(1995): السلوك الإنساني والتنظيمي " منظور كلي مقارن". الإدارة العامة للبحوث.

2- المراجع الأجنبية:

1- Bernard Mottez (1976) : La Sociologie industrielle 2 eme édition P.U.F. Parie.
2- François Gandrand (1990) :L’information dans les entreprises et les Organisations .Les éditions d’organisation .Paris.
3- Gille Amado, André Gittet (1975): Dynamique des Communication Dans les groupes .Librairie Armand colin .Paris.
4- PauL Albou(1981) : Problèmes humains de l’entreprise .Dunod. Paris.

5- Piére.G.Bergeron (1982) : Gestion Moderne,"Théorie et cas", gaeton Morin .Montréal.

6- Roger Mucchielli (1979) :L'étude des postes de travail .Les éditions E.S.F.Entreprise moderne d'édition .Librairie technique.4eme édition.

7- Sylin Martin, Jean Pierre vérdine (1993) : La communication et les Réseaux d'entreprise .édition Dunod .Paris.

3- المعاجم:

1- إبراهيم مدكور(1975): معجم العلوم الاجتماعية.الهيئة المصرية للكتاب.القاهرة.

2- كمال محمد علي(1979): معجم مصطلحات الإدارة والتنظيم.دار النهضة العربية.

4- الرسائل:

1- إبراهيم سلهاط (2002):النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير في علم الاجتماع.إشراف الأستاذ لوكيا الهاشمي .جامعة منتوري . قسنطينة.

2- أجغيم الطاهر(1993): أساليب الاتصال وعلاقاتها باتجاهات العامل نحو عمله في المؤسسة الصناعية الجزائرية رسالة ماجستير في علم الاجتماع. جامعة منتوري.قسنطينة.

5- المجلات:

1- توظيف أجهزة الاتصال العلمية في التنمية الريفية المتكاملة و التربية السكانية(1992) مكتبة اليونسكو للتربية في الدول العربية (بوندباس) .الطبعة الأولى . عمان.

2- عمر همشري وعبد الرزاق يونس(1994): "الرضا عن العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية الثانوية الحكومية"مجلة دراسات.المجلدالحادي والعشرون(أ).العدد السادس.الأردن

3- محمد خيري(1967): "تشخيص و قياس الروح المعنوية للعمال الصناعيين " . الاجتماعية القومية. العدد الثالث. القاهرة.


الخاتمة

الملاحق

1- استمارة البحث

1-1- استمارة البحث التي عرضت على المحكمين

1-2- الاستمارة النهائية

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية

3- الهيكل التنظيمي لمركب المجارف و الرافعات ***C.P.G***

4- الملخص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري ـ قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

معهد علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

قسم علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

إستمارة البحث التي عرضت على المحكمين في صيغتها الأولى

أخي العامل نوجه إليك هذه الاستمارة التي تتكون من عدة أسئلة والتي نرجو منك الإجابة عنها بكل صدق، بهدف مساعدتنا على القيام بالدراسة بطريقة علمية ودقيقة من أجل إثراء الجانب التطبيقي من حيث النتائج التي سنتوصل إليها بفضل مساهمتكم الفعالة والإيجابية والصادقة.

كما نحيطكم علما بأن الأجوبة ستكون سرية ولا يمكن الإطلاع عليها إلا في حدود البحث العلمي.

اقرأ كل عبارة ثم ضع علامة (×) في الخانة المناسبة

وفي الأخير نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا

الاستمارة

1- البيانات الشخصية:

1- السن: أقل من 30 ☐ بين 31 و40 ☐ بين 41 و51 ☐ بين 51و60 ☐ 60 فما فوق ☐

2-المستوى التعليمي: أمـــي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

3- عدد سنوات الخدمة.

4- الوظيفة: (منصب العمل)

2- مـــحـــور الاتصال:

1- هل تتصل بزملائك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب نعم فمتى ذلك ؟ أثناء العمل ☐ في أوقات الراحة ☐

2- ماهي الوسائل التي تستعملها للاتصال بزملائك؟

شفويا ☐ عن طريق الرسائل ☐ بواسطة الهاتف ☐ عن طريق المشرف ☐ عن طريق زميل آخر ☐

3- هل تستطيع الاستغناء عن الاتصال بزملائك؟ نعم ☐ لا ☐

4- هل تستمر علاقتك مع زملائك خارج إطار العمل؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب نعم فما نوع هذه العلاقة ؟ صداقة ☐ قرابة ☐ زمالة ☐

- وأين تلتقي بهم ؟ في المنزل ☐ في المقهى ☐ في النادي ☐ في قاعة للرياضة ☐ في قاعةللكمبيوتر ☐

5- هل تتصل بزميلك في العمل لأن :

نوع العمل يفرض ذلك ☐ لتتناقش معه حول كيفية العمل ☐

لأنك بحاجة للحديث معه ☐ لأن المشرف كلفك بمساعدته في العمل ☐

لكي تبلغه بتعليمات المشرف ☐

6- هل تتلقى تعليمات الشرف بطريقة: شفوية ☐ مكتوبة ☐

إذا كان الجواب بطريقة مكتوبة فكيف ذلك ؟

بواسطة لوحة الإعلانات ☐ بواسطة المذكرات والتقارير ☐ بواسطة الخطابات والرسائل ☐

7- هل تستوعب تلك التعليمات الصادرة عن المشرف؟ نعم ☐ لا ☐

8- هل تتناقش مع المشرف حول التعليمات والأوامر المعطاة لك؟ نعم ☐ لا ☐

9- هل فوج عملك متفاهم ومتعاون ؟ نعم ☐ لا ☐

10-هل تفضل البقاء في هذا الفوج ؟ نعم ☐ لا ☐

11- لتوضيح قرارات أو طرق عمل جديدة فهل تعقد الإدارة اجتماعات عامة مع العمال لذلك؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل تقوم بإبلاغ المشرف عن سير العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم فهل تبلغه كل يوم ☐ كل أسبوع ☐ كل شهر ☐

3-مـــحـــور الــقــيـــادة:

1- كيف ترى رئيسك في العمل ؟ صارم ومتسلط ☐ متسامح ومتعاون ☐ مهمل ☐

2- هل يطبق رئيسك في العمل قوانين المؤسسة بصرامة وعدل؟ نعم ☐ لا ☐

3- هل يسمح لك المشرف بالحرية في إنجاز العمل؟ نعم ☐ لا ☐

4- هل يأمرك المشرف بإنجاز العمل بسرعة ؟ نعم ☐ لا ☐

5- هل يتعاون معك المشرف في إنجاز عملك؟ نعم ☐ لا ☐

6- هل تشعر بالمضايقة من المراقبة الشديدة للمشرف؟ نعم ☐ لا ☐

7- هل تعتقد أن رئيسك في العمل يمتلك الكفاءة و الإمكانيات كي يكون مشرفا ؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل تعتقد أنك تملك معارف وقدرات عن العمل الذي تقوم به أكثر من المشرف ؟

نعم ☐ لا ☐

9-هل يستشيرك المشرف قبل أن يصدر أي قرار يتعلق بالعمل ؟ نعم ☐ لا ☐

10- هل ينفرد المشرف باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ؟ نعم ☐ لا ☐

11- إذا أصدرت الإدارة تعليمات جديدة حول العمل فهل يشرحها لك المشرف؟

نعم ☐ لا ☐

12- في حال تأخر أحد العمال عن إنجاز عمله كيف يكون تصرف المشرف معه ؟

يعاقبه ☐ يساعده في إنجاز عمله ☐ لا يهتم ☐

13- كيف تصف سلوك رئيسك في العمل؟ واضح وصريح وم ☐

عصبي المزاج وغير واثق من نفسه ☐ متحفظ و متخلق ☐

4- محور الروح المعنوية :

1- هل تهتم الإدارة بشكاوي واقتراحات العمال؟ نعم ☐ لا ☐

2- هل تساهم في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟ نعم ☐ لا ☐

3- هل الأجر الذي تتقاضاه يعادل المجهود الذي تبذله ؟ نعم ☐ لا ☐

4- هل ترى أن المنصب الذي تشغله موافق لخبراتك ومهاراتك؟ نعم ☐ لا ☐

5- هل تتغيب عن العمل؟ أحيانا ☐ دائما ☐ لا تتغيب ☐

6- ما هي في رأيك أسباب تغيب العمال عن العمل؟

مشاكل شخصية واجتماعية ☐ ممارسة أعمال إضافية ☐ عدم رضا العامل عن عمله ☐

قلة الأجور و المكافئات ☐ قلة فرص الترقية ☐ عدم رضا العامل عن علاقته مع زملائه ☐

7- هل سبق لك وأن انتقلت من مصلحة أو قسم إلى آخر؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب نعم فلماذا ؟

لأنك على خلاف دائم مع المشرف ☐ لأن علاقتك ليست جيدة مع زملائك ☐

لأنك غير راض عن العمل في تلك المصلحة ☐ لأنه قرار صادر من الإدارة بانتقالك ☐

8- في رأيك بماذا تهتم الإدارة بالدرجة الأولى ؟

بتحسين ظروف العمل ☐ بزيادة الإنتاج ☐ بزيادة الأجور ☐ بالعمال ☐

9- هل توفر لكم المؤسسة فرصا للترقية؟ نعم ☐ لا ☐

10- هل يميز رئيسك في العمل بينك وبين العمال الآخرين؟ نعم ☐ لا ☐

11- إذا وجدت منصب عمل في مؤسسة أخرى وكانت ظروف العمل فيها و الأجر هي نفسها في المؤسسة التي تعمل بها تنتقل؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بلا فما هي الأسباب ؟

لأنك مرتبط بعملك ☐ للأقدمية في العمل ☐

لأنك لا تستطيع الاستغناء عن زملائك ☐ لأنك مرتبط بالمؤسسة التي تعمل بها ☐

12- هل يشجع المسؤول كل من يقوم بعمله على أحسن وجه ؟ نعم ☐ لا ☐

13- هل تتعرض للعقوبات من طرف الإدارة بسبب تهاونك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم فما نوع العقوبة ؟

الإنذار والتوبيخ ☐ الخصم من الأجر ☐ الإيقاف عن العمل ☐ أخرى ☐

14- هل تحصل على تشجيعات من طرف الإدارة لمساهمتك في رفع الإنتاج؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب نعم فما نوع التشجيع؟

منح شهادات شرفية ☐ زيادة المكافئات والعلاوات ☐ تحصل على ترقية ☐ أخرى ☐

15-هل حدث أن قام عمال المؤسسة بإضراب عن العمل؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كان الجواب نعم فما هي الأسباب؟

انخفاض الأجور ☐ نقص الخدمات الاجتماعية ☐ سوء ظروف العمل ☐

قلة المكافئات ☐ تدني العلاقات الإنسانية ☐

16- هل أنت راض عن أوقات العمل في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

17-كيف تصف علاقتك مع زملائك في العمل؟ جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

18-كيف تصف علاقتك مع رئيسك في العمل؟ جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

19- كيف تجد ظروف العمل الفيزيقية؟ ملائمة ☐ غير ملائمة ☐

-إذا كان الجواب غير ملائمة فهل تحاول الإدارة تحسينها نعم ☐ لا ☐

20- هل تخصص لكم الإدارة دورات تكوينية؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم فما نوع هذا التكوين؟ نظري ☐ تطبيقي ☐

21- وهل ساعد التكوين الذي تلقيته على تطوير مهاراتك وقدراتك ؟ نعم ☐ لا ☐

22- وهل تشعر بالرغبة والحماس في العمل بعد تلقيك لدورات التكوين؟ نعم ☐ لا ☐

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

معهد علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

قسم علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

إستمارة البحث النهائية

أخي العامل نوجه إليك هذه الاستمارة التي تتكون من عدة أسئلة والتي نرجو منك الإجابة عنها بكل صدق، بهدف مساعدتنا على القيام بالدراسة بطريقة علمية ودقيقة من أجل إثراء الجانب التطبيقي من حيث النتائج التي سنتوصل إليها بفضل مساهمتكم الفعالة والإيجابية والصادقة.

كما نحيطكم علما بأن الأجوبة ستكون سرية ولا يمكن الإطلاع عليها إلا في حدود البحث العلمي.

اقرأ كل عبارة ثم ضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

وفي الأخير نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا

الاستمارة

البيانات: الشخصية

1- السن: أقل من 30 ☐ بين 31 و40 ☐ بين 41 و 51 ☐ بين 51و60 ☐ 60 فما فوق ☐

2-المستوى التعليمي: أمـــي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐

3- عدد سنوات الخدمة.

4- الوظيفة: (منصب العمل)

5- هل تتصل بزملائك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم فمتى ذلك ؟ أثناء العمل ☐ في أوقات الراحة ☐

6- ماهي الوسائل التي تستعملها للاتصال بزملائك؟

شفويا ☐ عن طريق الرسائل ☐ بواسطة الهاتف ☐ عن طريق المشرف ☐ عن طريق زميل آخر ☐

7- هل تستطيع الاستغناء عن الاتصال بزملائك؟ نعم ☐ لا ☐

8- هل تستمر علاقتك مع زملائك خارج إطار العمل؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم فما نوع هذه العلاقة ؟ صداقة ☐ قرابة ☐ زمالة ☐

وأين تلتقي بهم ؟ في المنزل ☐ في المقهى ☐ في النادي ☐ في قاعة للرياضة ☐
في قاعة للكمبيوتر ☐

9- هل تتصل بزميلك في العمل لأن:

نوع العمل يفرض ذلك ☐ لتتناقش معه حول كيفية العمل ☐
لأنك بحاجة للحديث معه ☐ لأن المشرف كلفك بمساعدته في العمل ☐
لكي تبلغه بتعليمات المشرف ☐ أخرى أذكرها ....

10- هل تتلقى تعليمات الشرف بطريقة: شفوية ☐ مكتوبة ☐ الاثنين معا ☐

إذا كان الجواب بطريقة مكتوبة فكيف ذلك ؟

بواسطة لوحة الإعلانات ☐ بواسطة المذكرات والتقارير ☐ بواسطة الخطابات والرسائل ☐

11- هل تستوعب التعليمات الصادرة عن المشرف ؟ نعم ☐ لا ☐

12- هل تتناقش مع المشرف حول التعليمات والأوامر المعطاة لك؟ نعم ☐ لا ☐

13- هل فوج عملك متفاهم ومتعاون فيما بينه ؟ نعم ☐ لا ☐

14- هل تفضل البقاء في هذا الفوج ؟ نعم ☐ لا ☐

15- لتوضيح قرارات أو طرق عمل جديدة فهل تعقد الإدارة اجتماعات عامة مع العمال لذلك؟
نعم ☐ لا ☐

16- هل تقوم بإبلاغ المشرف عن سير العمل ؟ نعم ☐ لا ☐
إذا كان الجواب نعم فهل تبلغه كل يوم ☐ كل أسبوع ☐ كل شهر ☐

17- كيف ترى رئيسك في العمل ؟ صارم ومتسلط ☐ متسامح ومتعاون ☐ مهمل وفوضوي ☐

18- هل يطبق رئيسك في العمل قوانين المؤسسة بصرامة؟ نعم ☐ لا ☐
19- هل يسمح لك المشرف بالحرية في إنجاز العمل؟ نعم ☐ لا ☐
20- هل يأمرك المشرف بإنجاز العمل بسرعة ؟ نعم ☐ لا ☐
21- هل يتعاون معك المشرف في إنجاز عملك؟ نعم ☐ لا ☐
22- هل تشعر بالمضايقة من المراقبة الشديدة للمشرف؟ نعم ☐ لا ☐
23- هل تعتقد أن رئيسك في العمل يمتلك الكفاءة و الإمكانيات كي يكون مشرفا ؟
نعم ☐ لا ☐
24- هل تعتقد أنك تملك معارف عن العمل الذي تقوم به أكثر من المشرف ؟
نعم ☐ لا ☐
25-هل يستشيرك المشرف قبل أن يصدر أي قرار يتعلق بالعمل ؟ نعم ☐ لا ☐
26- هل ينفرد المشرف باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ؟ نعم ☐ لا ☐
27- إذا أصدرت الإدارة تعليمات جديدة حول العمل فهل يشرحها لك المشرف؟
نعم ☐ لا ☐

28- في حال تأخر أحد العمال عن إنجاز عمله كيف يكون تصرف المشرف معه ؟

يعاقبه ☐ يساعده في إنجاز عمله ☐ لا يهتم ☐

29- كيف تصف سلوك رئيسك في العمل؟

واضح ☐ عصبي المزاج ☐ متحفظ ☐

30- هل تهتم الإدارة بشكاوي العمال؟ نعم ☐ لا ☐

31- هل تساهم في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟ نعم ☐ لا ☐

32- هل الأجر الذي تتقاضاه يعادل المجهود الذي تبذله ؟ نعم ☐ لا ☐

33- هل ترى أن المنصب الذي تشغله موافق لخبراتك ومهاراتك؟ نعم ☐ لا ☐

34- هل تتغيب عن العمل؟ أحيانا ☐ دائما ☐ لا تتغيب ☐

35- ما هي في رأيك أسباب تغيب العمال عن العمل؟

مشاكل شخصية واجتماعية ☐ ممارسة أعمال إضافية ☐ عدم رضا العامل عن عمله ☐

قلة الأجور و المكافئات ☐ قلة فرص الترقية ☐ عدم رضا العامل عن علاقة مع زملائه ☐

36- هل سبق لك وأن انتقلت من مصلحة أو قسم إلى آخر؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم فلماذا ؟

لأنك على خلاف دائم مع المشرف ☐ لأن علاقتك ليست جيدة مع زملائك ☐

لأنك غير راض عن العمل في تلك المصلحة ☐ لأنه قرار صادر من الإدارة بانتقالك ☐

لأن المصلحة التي انتقلت إليها فيها فرص للترقية ☐

37- في رأيك بماذا تهتم الإدارة بالدرجة الأولى ؟

بتحسين ظروف العمل ☐ بزيادة الإنتاج ☐ بزيادة الأجور ☐ بالعمال ☐

38- هل توفر لكم المؤسسة فرصا للترقية؟ نعم ☐ لا ☐

39- هل يميز رئيسك في العمل بينك وبين العمال الآخرين؟ نعم ☐ لا ☐

40- إذا وجدت منصب عمل في مؤسسة أخرى وكانت ظروف العمل فيها و الأجر هي نفسها في المؤسسة التي تعمل بها تنتقل؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بلا فما هي الأسباب ؟

لأنك مرتبط بعملك ☐ للأقدمية في العمل ☐

لأنك لا تستطيع الاستغناء عن زملائك ☐ لأنك مرتبط بالمؤسسة التي تعمل بها ☐

41- هل يشجع المسؤول كل من يقوم بعمله على أحسن وجه ؟ نعم لا

42- هل تتعرض للعقوبات من طرف الإدارة بسبب تهاونك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم فما نوع العقوبة ؟

الإنذار والتوبيخ ☐ الخصم من الأجر ☐ الإيقاف عن العمل ☐ أخرى ☐

43- هل تحصل على تشجيعات من طرف الإدارة لمساهمتك في رفع الإنتاج؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم فما نوع التشجيع؟

منح شهادات شرفية ☐ زيادة المكافئات والعلاوات ☐ تحصل على ترقية ☐ أخرى ☐ أذكرها ☐

44-هل حدث أن قام عمال المؤسسة بإضراب عن العمل؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب نعم فما هي الأسباب؟

انخفاض الأجور ☐ نقص الخدمات الاجتماعية ☐ سوء ظروف العمل ☐

قلة المكافئات ☐ تدني العلاقات الإنسانية ☐

أخرى أذكرها ....

45- هل أنت راض عن أوقات العمل في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

46-كيف تصف علاقتك مع زملائك في العمل؟ جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

47-كيف تصف علاقتك مع رئيسك في العمل؟ جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

48- كيف تجد ظروف العمل الفيزيقية؟ ملائمة ☐ غير ملائمة ☐

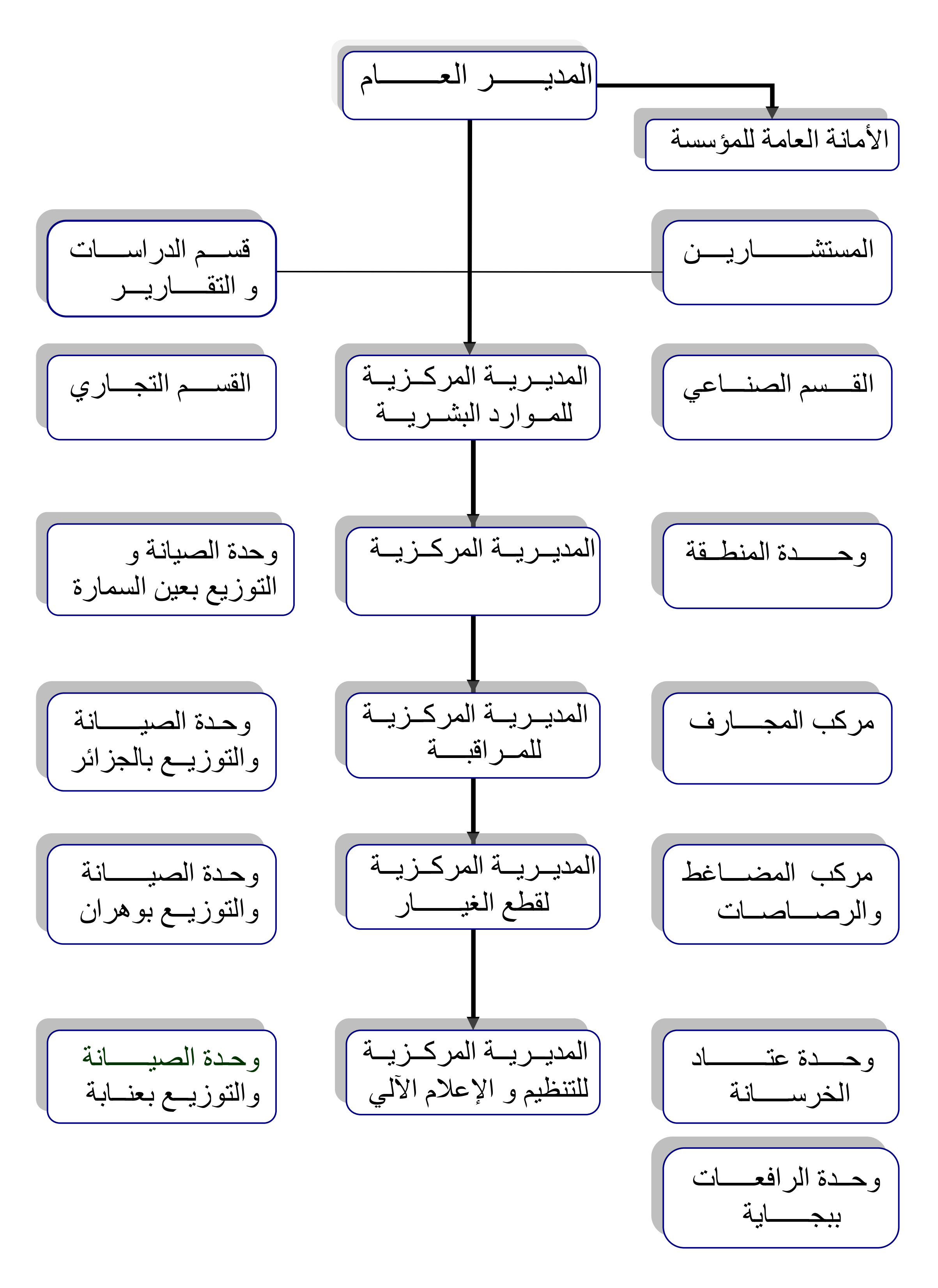
- إذا كان الجواب غير ملائمة فهل تحاول الإدارة تحسينها؟ نعم ☐ لا ☐

49- هل تخصص لكم الإدارة دورات تكوينية؟ نعم ☐ لا ☐

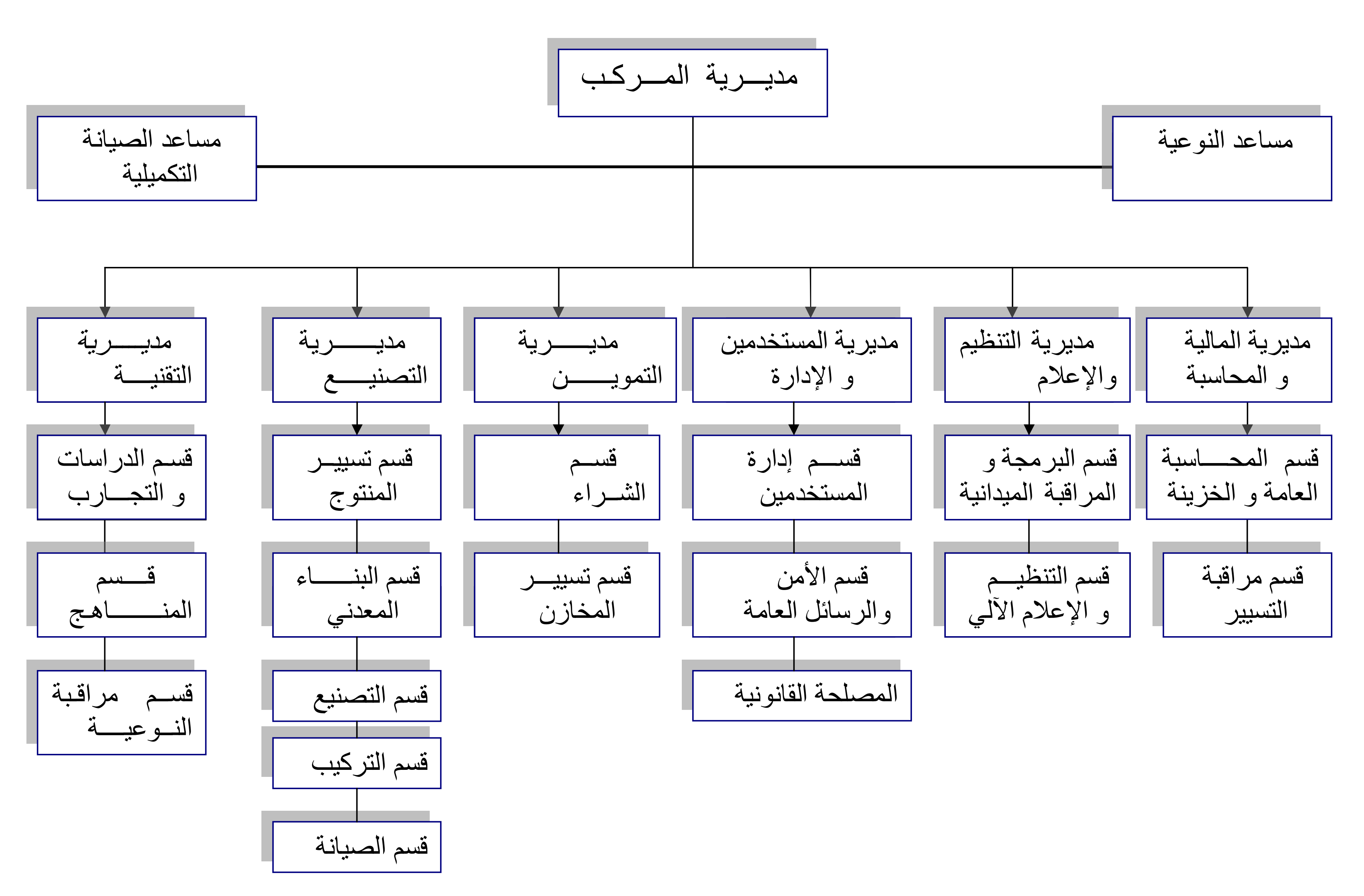
إذا كان الجواب نعم فما نوع هذا التكوين؟ نظري ☐ تطبيقي ☐

50- وهل ساعد التكوين الذي تلقيته على تطوير مهاراتك وقدراتك ؟ نعم ☐ لا ☐

51- وهل تشعر بالرغبة والحماس في العمل بعد تلقيك لدورات التكوين؟ نعم ☐ لا ☐



« الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية »



« الهيكل التنظيمي لمركب المجارف والرافعات ***C.P.G*** »

الملخـــص:

يعتبر الاتصال داخل المنظمات الوسيلة الوحيدة والفعالة لنقل وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر، فبواسطته تنقل الأهداف والخطط والقرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا وكذلك تنقل شكاوي واقتراحات العاملين من القاعدة إلى الإدارة، وهذا يتم عن طريق وسائل وأساليب متعددة ومتنوعة ، ضف إلى ذلك أن الاتصال هو الدعامة الرئيسية لارتباط الأفراد ببعضهم البعض من خلال تفاعلهم فيما بينهم ، هذا التفاعل يؤدي إلى نشأة علاقات إنسانية يتبادل من خلالها الأفراد المشاعر والأحاسيس وتسمح لهم بتشكيل جماعات عمل غير رسمية تعمل في جو نفسي ملائم يسوده الانسجام والتسامح والتعاون ، الشيء الذي يعمل على التقليل والتخفيف من الشعور بالملل وعدم الرضا والإرهاق والتعب لدى العمال ، بمعنى أنه كلما توفرت الاتصالات غير الرسمية بين أفراد الجماعة في منظمة ما كلما كان ذلك دليلا على ارتفاع الروح المعنوية لديهم وزيادة رضاهم عن العمل وعن الجماعة التي ينتمون إليها ، كما أن توفر الحاجات المادية والمعنوية كزيادة الأجور والمكافئات وتحسين الظروف الفيزيقية للعمل وتوفير فرص الترقية وتوفير وسائل للوقاية من أخطار وحوادث العمل وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل والسماع لشكاويهم واقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار ، كل هذه الحاجات وغيرها لها دور كبير في ارتفاع معنويات العمال والعمل على تحقيقها يؤدي إلى تحمس العامل نحو عمله فيتحسن أداؤه وبالتالي يتحسن الإنتاج ويرتفع ، زيادة على أن لأسلوب القيادة والإشراف أهمية كبير في ارتفاع معنويات الأفراد ، ذلك بأنه كلما عامل المشرف مرؤوسيه معاملة إنسانية وبأسلوب أكثر ديمقراطية كلما أحس العامل بالأمن والاستقرار في العمل وبأهميته وكيانه كفرد له قيمته كعامل وليس مجرد آلة من آلات الإنتاج .

وبربط كل ما تقدم مع النتائج التي توصل إليها البحث وجد أن كل هذه الافتراضات غير محققة نظرا لانخفاض معنويات العمال ، فعلى الرغم من توفر الاتصال غير الرسمي بين العمال إلاّ أن هناك عوامل أخرى غير محققة عملت على خفض معنويات الأفراد كتدني الأجور وسوء الظروف الفيزيقية للعمل وعدم توفر وسائل الوقاية من أخطار الحوادث وعدم السماح للعمال من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وسوء العلاقات بين بعض المشرفين والعمال وتوفر القيادة الأوتوقراطية بكثرة ، وكلما عملت الإدارة على تحسين كل هذه العوامل وتجنب بعضها كلما زاد ذلك العمال إحساسا بالأمن والطمأنينة وبالتالي ترتفع معنوياته ويتحسن أداؤه.

Résumé :

Dans les organisation, la communication est moyen le plus efficace de transmettre et d’échanger les informations d’un individu ou d’un niveau à un autre, surtout lorsqu’il s’agit de transmettre les plans et les objectifs de l’organisation, ainsi que les décisions administrative, les plaintes et les suggestions des employés, cela ce fait dans tout les sens (en parallèle de haut en bas, de bas en haut) et en utilisant de diverses méthodes.

De plus la communication est considérée comme étant le pilier principal des interactions inter-individuelles qui sont à l’origine des relations humaines par lesquelles s’effectuent les échanges de sentiments et la formation des groupes informels qui travaillent dans une atmosphère psychologique d’harmonie de tolérance et d’aide mutuelle, ce qui diminue les sentiments de lassitude, de fatigue et de stress chez les employés. L’existence de la communication informelle dans une organisation aide à remonter le moral des employés et leur procure une très grande satisfaction au travail, sans oublier que le fait de subvenir à leurs besoins matériaux et moraux, l’amélioration des conditions physique de travail, les possibilités de promotion, l’existence des moyens de prévention contre les dangers t les accidents de travail, leur participation dans les prises de décisions qui les concernent et l’écoute attentive à leur plaints, leur suggestions en les prenant en considération, jouent un très grand rôle dans la motivation de employés envers leurs travail, dans l’amélioration de la production et le moral.Cela dit, on ne peut pas négliger le rôle primordiale du type de leadership et de l’encadrement dans l’augmentation du moral de l’employés, ce dernier se sentira en sécurité quand il est traité avec démocratie et fournira l’effort nécessaire pour améliorer son rendement.

Les résultat de cette recherche ont démontré que la communication informelle n’est pas le seul facteur agissant sur le moral des employés, d’autre facteurs ont été éclairer parmi lesquels : La renumération minime qu’il perçoivent en échange des efforts fournis, les mauvaises conditions physique de travail, le refus de le laisser prendre part aux décisions et la maltraitance que certains d’entre eux rencontrent de la part de leurs supérieurs. La seule issue que nous voyons est subvenir a tous ses problèmes par les solutions adéquates, ce qui procura aux employés le sentiment de sécurité et de stabilité qui les conduira à augmenter leur moral ainsi qu’à améliorer et devenir plus efficace.



Summarized:

The communication inside the organization is considered as the only main means to transmit and exchange work's information from one individual to another and from one level to another. So, by bound of it, all the superior administrative levels plans, objectives and decisions can be transmitted to the inferior ones. As well as the transmition of the complaints and suggestions of the employers from the basis to the administration, and this happen by various means and ways. Besides the communication is the main pillar of the relations inter- individuals by their interactions these last drivers to human relations, by the way the individuals can exchange feelings and emotions that permits them to form informal groups of work, that work in a psychological atmosphere full of harmony, tolerance and mutual help which lead to decrease the feelings of stress and unsatisfaction among the employers, that means that the existence of informal communication within the members of an organization, help the individuals to feel satisfaction about their work, as well as the organization they belong to it. In addition the fact to provide the morals and materials needs as the rise of wages and bonuses, the improvement of the physical condition of work, the possibility of promotion and to provide all the means to avoid any kinds of any risks and accident in work moreover, the involvement of employers in holding decisions that concern them in their complaints and their suggestions and to take them in the consideration. All these needs and others has a big role in the increase of the moral of employers, which leads to the amelioration of work and as a result of it, it is a rise and improvement in the production. Besides we can not disregard the primordial role that the direction and the framing assure in the increase of the individual's state of mind, which mean that the superior or team's chief has the duty to deal his employers with democracy. So that these last feel the security and the stability that will push them to affirm their work. Of every that preceded, our research has a negative result in these hypothesis because of the bad psychological condition in which the employers work in, such as the decrease of their morals. In spit of the presence of the informal communication between them, nevertheless there are other unrealized factors that worked on the decrease of the moral of individual such as: The low wages, the mediocrity of the physic conditions of work as well as the absence of precaution facing the risks of work's accidents and the refusal to permit the employers to take part in decisions that concerns work, in addition to the maltraitance that certain of them meet from their superior and the wide existence of autocratic directions this the adequate solution to all these problems in the serious work of the administration on the amelioration of all these factors and to avoid some of it which enable the employers to feel security and stability, what help to decrease the moral of employers, so that improve the out put.